

Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho: caso prático

por

Rui Nuno Figueiredo Correia

Trabalho de Projeto em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso

2013

NOTA BIOGRÁFICA DO AUTOR

Rui Nuno Figueiredo Correia candidata-se ao grau de Mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Após a sua Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA) em 1993, onde colaborou como assistente, fez o seu Mestrado em Engenharia Humana na Universidade do Minho (UM) em 1998.

Na área dos Recursos Humanos iniciou a sua atividade como consultor estagiário em 1993 na empresa *PMG, Psicologia e Multigestão*. Em 1998 integrou os quadros da *Portgás S.A.* com a função de Técnico de Recursos Humanos. Com a evolução da estrutura orgânica da *Portgás S.A.*, ao ser integrada no *Grupo GALP* e depois no *Grupo EDP*, foi promovido a Responsável de Recursos Humanos. Nesta empresa foi responsável pela implementação e desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos (SAD/GPO). O seu desenvolvimento profissional foi ainda acrescido com o MBA em Gestão pela Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas de Barcelona (ESADE) e a Escola de Gestão Empresarial (EGE) que finalizou em 2003.

Em 2008 passou a ser Consultor e Formador independente na área da Gestão de Recursos Humanos e interveio no âmbito do Programa Formação-Ação PME e no Projecto QI PME Norte. Manteve ainda colaboração como consultor nas empresas *CEGOC*, *WeChange* e *KGB Consultores*. Paralelamente iniciou o seu Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior e está a desenvolver o seu trabalho de investigação sobre as dimensões do Contrato Psicológico no contexto industrial.

Em Setembro de 2010 foi nomeado Diretor de Recursos Humanos do *Grupo Martifer*, função que exerce atualmente e cumulativamente com as funções de Diretor do Centro Novas Oportunidades, Vogal da Comissão de Ética e Conduta e Diretor Executivo da Associação de Colaboradores do Grupo. Em 2012, foi-lhe atribuído o Título de Especialista em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Politécnico do Porto.

RESUMO

Através deste trabalho de projeto pretende-se conceber, implementar e desenvolver um sistema de avaliação de desempenho em um contexto organizacional preciso e que envolve uma holding com múltiplas empresas e a nível global.

Este projeto segue uma abordagem dedutiva que se concretiza na concepção e criação de um sistema de avaliação que parte de um referencial teórico que funciona como uma abordagem dedutiva foi concebida uma proposta de criação de um sistema de avaliação a partir de um referencial teórico como um guião capaz de permitir a previsão e explicação de acontecimentos a verificarem-se no processo de criação, desenvolvimento e aplicação do novo sistema.

O Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho (SARD) tem a finalidade expressa de motivar e orientar os colaboradores para os objetivos da empresa, dando *feedback* sobre o seu desempenho e promovendo o *coaching* das chefias para melhorar a performance e alinhando os seus objetivos com os da empresa. Espera-se que o SARD proporcione informação relevante que suporte os processos de tomada de decisão relativos aos sistemas de remunerações, desenvolvimento e progressão profissional e desenvolvimento de competências. Assume-se que o SARD contribui de forma decisiva para melhorar a performance e a sustentabilidade económica e social de cada empresa, adquirindo assim uma dimensão verdadeiramente estratégica para a gestão.

Com a implementação do SARD em 2013 pretendeu-se dar um novo impulso às políticas e práticas de gestão de pessoas no Grupo. É um trabalho que exige continuidade, aprofundamento e aperfeiçoamento que implica um processo dinâmico de melhoria contínua e constante interação com todos os seus utilizadores. Com essa evolução é também desejável que o sistema possa evoluir de forma mais consistente para um sistema de gestão de desempenho, considerada como uma das mais importantes práticas de gestão de pessoas e do capital humano.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, gestão de desempenho, sistema de avaliação.

ABSTRACT

This research project aims to design, implement and develop a system of performance evaluation in an organizational context that involves a holding company with multiple businesses and globally.

This project follows a deductive approach that is materialized in the design and creation of a system of evaluation. The project start from a theoretical framework that acts as a deductive approach was designed a proposal for creation of an evaluation system. That believe that theoretical framework is a guide able to allow the prediction and explanation of events being observed in the creation, development and implementation of the new system.

The Evaluation System Results and Performance (SARD) has the express purpose of motivating and guiding employees to company goals, giving *feedback* on their performance and promoting the coaching of managers to improve performance and aligning their goals with company strategies. It is expected that the SARD provides relevant information that supports decision-making processes relating to remuneration systems, development and career progression and also skills development. It is assumed that the SARD contributed decisively to improve the performance and the economic and social sustainability of each enterprise, thus acquiring a truly strategic dimension to management.

With the implementation of SARD in 2013 was intended to give new energies to the policies and practices of personnel management in the Group. It's a job that requires continuity, consolidation and improvement that involves a dynamic process of continuous improvement and constant interaction with all users.

With this evolution is also desirable that the system may evolve into a more consistent performance management system considered as one of the most important practices of personnel management and human capital.

Keywords: performance evaluation, performance management, evaluation system.

ÍNDICE

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
INTRODUÇÃO	1
1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE INTERVENÇÃO E ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA	5
1.1. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL	5
1.2. SIGNIFICÂNCIA DO PROJETO	8
1.3. PROPÓSITOS E OBJETIVOS	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1. DESEMPENHO	11
2.2. A PARTIR DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO	12
2.2.1. OBJETIVOS E REQUISITOS DO SISTEMA	15
2.2.2. CRITÉRIOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	19
2.2.2.1. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ORIENTADOS PARA O COMPORTAMENTO	20
2.2.2.2. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ORIENTADOS PARA OS RESULTADOS	25
2.2.3. PROCEDIMENTOS	28
2.2.3.1. O OBJETO DA AVALIAÇÃO	28
2.2.3.2. OS AGENTES DA AVALIAÇÃO	29
2.2.3.3. A FORMAÇÃO DOS AVALIADORES	32
2.2.3.4. A IMPORTÂNCIA DO <i>FEEDBACK</i> E A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	33

3. METODOLOGIA PARA A CONCEPÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SARD	35
3.1. REFERENCIAL METODOLÓGICO	35
3.2. ELEMENTOS DE INVESTIGAÇÃO	39
3.3. PROCEDIMENTOS	39
3.4. FINALIDADE DA METODOLOGIA	40
4. A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHO (SARD)	41
4.1. DIMENSÃO ESTRATÉGICA	42
4.1.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	42
4.1.2. DEFINIÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	45
4.1.3. DEFINIÇÃO DO QUADRO REGULAMENTAR DO SARD	49
4.2. DIMENSÃO OPERACIONAL	53
4.2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA DO SARD	53
4.2.2. FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO	56
4.2.3. DEFINIÇÃO DO <i>SCORECARD INDIVIDUAL</i>	62
4.2.3.1. DEFINIÇÃO E NEGOCIAÇÃO DE OBJETIVOS	63
4.2.3.2. VALIDAÇÃO TÉCNICA DA PROPOSTA DO <i>SCORECARD INDIVIDUAL</i>	65
4.2.3.3. APROVAÇÃO E PUBLICAÇÃO DO <i>SCORECARD INDIVIDUAL</i>	68
4.2.4. ACOMPANHAMENTO, CONTROLO E REVISÃO DE OBJETIVOS	71
4.2.5. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	76
4.2.5.1. ANÁLISE DO <i>SCORECARD INDIVIDUAL</i>	78
4.2.5.2. AUTOAVALIAÇÃO	78
4.2.5.3. ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO	80
4.2.5.4. PUBLICAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	84
4.2.5.5. MANIFESTAÇÃO DE ACORDO POR PARTE DO AVALIADO	85
4.2.6. TRATAMENTO DE DADOS E CÁLCULO DA AVALIAÇÃO GLOBAL	88
4.2.7. VALIAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	91

5. ARQUITETURA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHO	94
5.1. CARACTERÍSTICAS	94
5.2. OBJETIVOS	94
5.3. DESTINATÁRIOS	95
5.4. PERÍODOS E MOMENTOS DE AVALIAÇÃO	95
5.4.1. PERÍODO MÍNIMO DE AVALIAÇÃO	95
5.4.2. MOMENTOS DE AVALIAÇÃO REGULARES	96
5.4.3. MOMENTOS DE AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIOS	96
5.4.4. MOVIMENTAÇÃO INTERNA DE COLABORADORES	96
5.5. DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO	97
5.5.1. <i>BALANCED SCORECARD</i>	98
5.5.2. <i>SCORECARD INDIVIDUAL</i>	99
5.5.2.1. TIPO DE OBJETIVOS OPERACIONAIS	99
5.5.2.2. CARACTERÍSTICAS E ATRIBUTOS DOS OBJETIVOS	101
5.5.2.3. NÍVEIS DE AVALIAÇÃO	101
5.5.2.4. ESCALAS DE AVALIAÇÃO	102
5.5.3. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	113
5.5.3.1. DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS	114
5.5.3.2. GRUPOS FUNCIONAIS	114
5.5.3.3. PORTFÓLIO DE COMPETÊNCIAS	115
5.5.3.4. ESCALAS DE AVALIAÇÃO	116
5.6. IMPACTOS	108
5.6.1. POLÍTICA RETRIBUTIVA	108
5.6.2. POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	108
5.6.3. POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL	110
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
6.1. CONCLUSÕES	111
6.2. LIMITES DO TRABALHO DESENVOLVIDO	118
6.3. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO SARD	119

BIBLIOGRAFIA	121
---------------------------	------------

ANEXOS

ANEXO I – MANUAL DA PLATAFORMA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	131
ANEXO II – DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS	197
ANEXO III – FICHEIRO DE SUPORTE AO <i>BALANCED SCORECARD</i>	213
ANEXO IV – FICHEIRO DE SUPORTE AO <i>SCORECARD INDIVIDUAL</i>	215

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1.1 – REFERENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO SARD	35
QUADRO 1.2 – REFERENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO SARD	36
QUADRO 1.3 – REFERENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO SARD	37
QUADRO 2 – EXEMPLO DE UM CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SARD	41
QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	46
QUADRO 4 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: DIMENSÃO ESTRATÉGICA	51
QUADRO 5 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: DIMENSÃO OPERACIONAL (COMUNICAÇÃO INTERNA)	56
QUADRO 6 – PLANO GLOBAL DE FORMAÇÃO PARA AVALIADOS E AVALIADORES	57
QUADRO 7 – PLANO DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO PARA AVALIADORES E AVALIADOS:	
ITINERÁRIO PEDAGÓGICO	58
QUADRO 8 – PLANO DE FORMAÇÃO PARA AVALIADORES: ITINERÁRIO PEDAGÓGICO	59
QUADRO 9 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: DIMENSÃO OPERACIONAL	
(FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO)	61
QUADRO 10 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO	
(DIMENSÃO OPERACIONAL)	69
QUADRO 11 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: ACOMPANHAMENTO, CONTROLO E REVISÃO DE	
OBJETIVOS (DIMENSÃO OPERACIONAL)	74
QUADRO 12.1 – LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO	81
QUADRO 12.2 – LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO	82

QUADRO 13 – TENDÊNCIAS A EVITAR DURANTE A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO	83
QUADRO 14 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (DIMENSÃO OPERACIONAL)	86
QUADRO 15 – FÓRMULAS DE CÁLCULO DAS DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DO SARD	88
QUADRO 16 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: TRATAMENTO DE DADOS E CÁLCULO DA AVALIAÇÃO GLOBAL (DIMENSÃO OPERACIONAL)	89
QUADRO 17 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO (DIMENSÃO OPERACIONAL)	92
QUADRO 18 – DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO	97
QUADRO 19 – PONDERAÇÕES DAS DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO POR GRUPO FUNCIONAL	97
QUADRO 20 – PERSPETIVAS DE NEGÓCIO (BSC)	98
QUADRO 21 – TIPO DE OBJETIVOS OPERACIONAIS	100
QUADRO 22 – CARACTERÍSTICAS E ATRIBUTOS DOS OBJETIVOS	101
QUADRO 23 – OBJETIVOS INDIVIDUAIS <i>VERSUS</i> EQUIPA	102
QUADRO 24 – ESCALAS DE AVALIAÇÃO	103
QUADRO 25 – MAPA DE COMPETÊNCIAS	104
QUADRO 26 – GRUPOS FUNCIONAIS	105
QUADRO 27 – MAPA DE COMPETÊNCIAS POR GRUPO FUNCIONAL	106
QUADRO 28 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA “RIGOR / FIABILIDADE”	107
QUADRO 29.1 – SARD: COMPARAÇÃO ENTRE O REFERENCIAL CONCEPTUAL E AS AÇÕES DESENVOLVIDAS	113
QUADRO 29.2 – SARD: COMPARAÇÃO ENTRE O REFERENCIAL CONCEPTUAL E AS AÇÕES DESENVOLVIDAS	114
QUADRO 29.3 – SARD: COMPARAÇÃO ENTRE O REFERENCIAL CONCEPTUAL E AS AÇÕES DESENVOLVIDAS	115
QUADRO 29.4 – SARD: COMPARAÇÃO ENTRE O REFERENCIAL CONCEPTUAL E AS AÇÕES DESENVOLVIDAS	116
QUADRO 29.5 – SARD: COMPARAÇÃO ENTRE O REFERENCIAL CONCEPTUAL E AS AÇÕES DESENVOLVIDAS	117
QUADRO 30 – LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO SARD	120

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – METODOLOGIA: RECURSOS, INSTRUMENTOS E FINALIDADE.....	38
FIGURA 2 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: DIMENSÃO ESTRATÉGICA.....	52
FIGURA 3 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO INTERNA (DIMENSÃO OPERACIONAL).....	55
FIGURA 4 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO (DIMENSÃO OPERACIONAL).....	60
FIGURA 5 – PROCESSO DE DEFINIÇÃO DO <i>SCORECARD INDIVIDUAL</i>	62
FIGURA 6 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: <i>SCORECARD INDIVIDUAL</i> (DIMENSÃO OPERACIONAL).....	70
FIGURA 7 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: ACOMPANHAMENTO, CONTROLO E REVISÃO DE OBJETIVOS (DIMENSÃO OPERACIONAL).....	75
FIGURA 8 – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	77
FIGURA 9 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (DIMENSÃO OPERACIONAL).....	87
FIGURA 10 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (DIMENSÃO OPERACIONAL).....	90
FIGURA 11 – IMPLEMENTAÇÃO DO SARD: AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO (DIMENSÃO OPERACIONAL).....	93
FIGURA 12 – ESCALA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	107

INTRODUÇÃO

A importância da gestão de recursos humanos como uma ferramenta competitiva e a relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional tem sido objeto de vários trabalhos de investigação (Huselid, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Delery e Doty, 1996; Truss, 2001). Os investigadores identificaram práticas de gestão de recursos humanos essenciais à criação e desenvolvimento de vantagens competitivas nas organizações (Flanagan e Deshpande, 1996; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook e Frink, 1999; Pfeffer e Veiga, 1999) e demonstraram existirem fortes relações entre as práticas desenvolvidas no âmbito da gestão de recursos humanos e indicadores de desempenho organizacional (Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996; Becker e Gerhart, 1996; Truss, 2001; Caetano, 2012).

Cascio (1992) sugere que as organizações devem suportar e promover as suas vantagens competitivas em função do aproveitamento e desenvolvimento dos seus recursos humanos. Esta vantagem competitiva pode ser definida como um atributo ou fator que permite uma empresa alcançar resultados de excelência no exercício da sua atividade junto dos seus clientes, comparativamente às suas empresas concorrentes no mercado, criando valor em função de performances de nível superior (Ma, 1999). Esta definição estabelece uma relação direta entre os conceitos de vantagem competitiva e de desempenho superior, mas representam ideias diferentes, concretizando, as boas práticas da gestão de recursos humanos contribuem para um desempenho superior através da promoção de uma maior eficácia no funcionamento das organizações, representado desta forma uma vantagem competitiva para as empresas.

Tem sido demonstrado que a existência de uma forte relação entre a gestão de recursos humanos e a gestão estratégica das organizações constitui uma vantagem competitiva para as organizações alcançarem resultados de excelência (Boxall, 1996). Alguns trabalhos de investigação propuseram estabelecer relações entre várias práticas de gestão de recursos humanos suscetíveis de gerar vantagens competitivas. Contudo, Ferris *et al.* (1999) referem que os resultados alcançados em funções dos estudos de investigação desenvolvidos ainda não permitem estabelecer um consenso alargado em relação à identificação das práticas específicas de gestão de recursos humanos que mais

determinam essas vantagens competitivas. Além disso, são levantadas questões na literatura relacionadas com o interesse em saber se essas práticas são universais ou se só podem ser analisadas em função de contextos específicos e, se assim for, que tipo de práticas de gestão são mais apropriadas desenvolver nesses contextos (Ferris *et al.*, 1999; Boxall e Steeneveld, 1999).

Stavrou e Brewster (2005) identificaram práticas-chave de gestão agrupando-as nas seguintes categorias funcionais principais na gestão de recursos humanos: planejamento, assessoria, formação e desenvolvimento, remunerações e benefícios, comunicação e participação. É em função da análise deste tipo de categorias, e não em função de práticas de gestão de recursos humanos isoladas, que devemos perceber as práticas de gestão de recursos humanos como uma vantagem competitiva nas organizações, tornando mais provável a existência de implicações diretas na cadeia causal de análise de desempenho nas organizações (Ma, 1999).

Vários investigadores demonstraram existirem relações forte e positivas entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional (Huselid, 1995; Pfeffer e Veiga, 1999; Truss, 2001; Caetano, 2012). A gestão de recursos humanos tem sido associada ao aumento da produtividade (Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw e Prennushi, 1997; Fox, Byrne e Rouault, 1999), a níveis elevados de performance na área da gestão e atendimento a clientes (Fox *et al.*, 1999) a aumentos de eficiência (Becker e Gerhart, 1996) capazes de alavancar valor organizacional, otimizando rácios de rentabilidade (Delery e Doty, 1996; Fox *et al.*, 1999) e contribuindo para um melhor funcionamento das organizações (Welbourne e Andrews, 1996). Anderson, E., Fornell, C. e Rust, R. (1997) sugerem que organizações devem procurar desempenhos de excelência tanto ao nível da satisfação de clientes como ao nível da produtividade, enquanto Savery (1998) e Singh, H., Motwanis, J. e Komar, A. (2000) referem que o aumento dos fatores de pressão na economia global obrigam as organizações a focar a necessidade de alcançarem melhores rácios de produtividade e, Zeithaml, V., Berry, L. e Parasuraman, A. (1996) enfatizam a importância da qualidade de serviço no desempenho das organizações. Todas estas áreas constituem dimensões em relação às quais a implementação e desenvolvimento de boas práticas de gestão na área de

recursos humanos podem dar o seu contributo no sentido das organizações alcançarem resultados e desempenhos de excelência.

Como referem Caetano e Vala (2007: 359) “no atual paradigma da gestão, considera-se que os principais fatores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, porque se pressupõe que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar”. Os recursos humanos são as energias, habilidades, talento e conhecimento de pessoas que são ou que potencialmente podem, ou devem, ser aplicadas à produção de bens ou serviços (Harbison, 1975). Por sua vez Likert (1967), reconhecendo a importância dos recursos humanos, observou que todas as atividades de qualquer empresa são iniciadas e determinadas pelas pessoas que compõem essa instituição. Desta forma a gestão de recursos humanos é uma actividade essencial e não apenas complementar, sendo que as pessoas são o principal ativo de uma organização e seu desempenho está dependente do modo como são potencializadas e ainda da sua satisfação (Geada, Cruz e Silva, 2012). Em síntese, a gestão de pessoas constitui uma dimensão crítica de gestão determinante para o sucesso de qualquer empresa.

Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem consequências consideráveis sobre os níveis de produtividade e desempenho das organizações, tanto de forma direta e observável num processo de controlo de desempenho, como indiretamente através dos níveis de relação suscetíveis de serem estabelecidas com o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento profissional e à gestão de remunerações, incentivos e benefícios nas organizações (Caetano e Vala, 2007; Caetano, 2012).

É pois neste contexto que se pretende através do desenvolvimento deste projeto conceber, implementar e desenvolver um sistema de avaliação de desempenho no Grupo Martifer onde o autor exerce funções na qualidade de Diretor de Recursos Humanos. Com a implementação do sistema de avaliação em 2013 pretende-se dar um novo impulso às políticas e práticas de gestão de pessoas no Grupo. É um trabalho que segue

de acordo com o ritmo esperado, cumprindo o calendário estabelecido e que implica continuidade, aprofundamento e aperfeiçoamento através de um processo dinâmico de melhoria contínua e constante interação com todos os seus utilizadores. Com essa evolução é também desejável que o sistema possa evoluir de forma mais consistente para um sistema de gestão de desempenho, considerada como uma das mais importantes práticas de gestão de pessoas e do capital humano.

Este relatório de trabalho de projeto encontra-se estruturado em quatro partes:

Na primeira parte, no capítulo I, começa-se por descrever e caracterizar o contexto organizacional em que se intervém. No capítulo II, revê-se a literatura sobre conceitos e teorias sobre sistemas de avaliação, estabelecendo-se em seguida um quadro conceptual de referência que serviu para guiar a intervenção prática ao nível do desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação em contexto real.

Na segunda parte, no capítulo III, descrevem-se o referencial metodológico, os elementos de investigação, os procedimentos e a finalidade da metodologia utilizada.

Na terceira parte, no capítulo IV, descrevem-se as fases relativas ao processo de implementação do Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho. No capítulo V, apresenta-se a arquitetura do sistema de avaliação.

Na quarta e última parte, tecem-se considerações finais ao trabalho desenvolvido, referindo-se as conclusões e os aspectos que o limitaram, apontando propostas de intervenção futuras para o desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho.

1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE INTERVENÇÃO E ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

1.1. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

A Martifer iniciou a sua atividade em 1990, no sector das estruturas metálicas. Desde 2011, como consequência da focalização estratégica dos negócios, a Martifer concentrou a sua atividade em duas áreas principais – Construção Metálica e Solar, controladas a 100 % e 55 %, respetivamente.

O Grupo desenvolve também outras atividades e gere participações financeiras: RE Developer – promoção e desenvolvimento de parques eólicos (Martifer Renewables) e a participação financeira de 49 % na Prio Energy e na Nutre.

No final do ano 2012, a Martifer acumulava, através das suas subsidiárias, participação em mais de 100 MW de projetos renováveis em operação. Aproximadamente 64 MW tiveram contribuição ao nível dos Proveitos Operacionais.

HOLDING

A Martifer SGPS SA é a holding do Grupo. Com as adaptações ao modelo de *governance* incrementadas no decurso do ano de 2012, a Martifer SGPS SA posiciona-se como uma Sociedade Gestora de Participações Financeiras, estabelecendo e definindo regras e políticas de Grupo e monitorizando as atividades das Áreas de Negócio, às quais foi atribuído um maior grau de independência e poder de decisão.

As áreas de negócio atuam de forma autónoma, seguindo as orientações estratégicas aprovadas a nível da holding, com base em orçamentos e planos de negócio anuais aprovados pelos administradores executivos da Martifer.

No final do ano, a holding e os serviços de suporte contavam com 62 colaboradores.

CONSTRUÇÃO METÁLICA

A Martifer Metallic Constructions é um *player* reconhecido globalmente no setor. Tem unidades industriais em Portugal, na Roménia, na Austrália, em Angola e no Brasil. A empresa centra a sua estratégia de desenvolvimento na diferenciação pela qualidade da engenharia e vocação para projetos de grande complexidade. Fornece soluções globais e inovadoras de engenharia, nomeadamente em projetos com elevada incorporação de estrutura metálica em aço, fachadas de alumínio e vidro, e soluções em aço inox, atuando também na produção de equipamentos para o setor da energia, tais como componentes para energia eólica, petróleo e gás, e no setor de construção naval (através da Navalria).

A Martifer Metallic Constructions centra a sua estratégia em mercados em crescimento em África e na América do Sul, e nos mercados consolidados na Europa, tais como a França e o Reino Unido.

Esta atividade (industrial e comercial) está presente em 16 países. Conta com uma capacidade de produção acima das 80 000 toneladas anuais e, no final de 2012, contava com 2 463 colaboradores.

SOLAR

A Martifer Solar desempenha atualmente um papel de liderança na indústria fotovoltaica, devido à sua capacidade de adaptação a um setor em constante mudança e uma experiência comprovada assente na utilização de tecnologia de vanguarda, em qualificações técnicas avançadas e numa equipa competente e motivada.

As principais atividades da empresa são o desenvolvimento de projetos fotovoltaicos, a instalação de projetos EPC (Engenharia, Procurement e Construção), serviços de O&M especializados e Distribuição de equipamentos PV, através da sua subsidiária MPrime.

A empresa atua em todos os segmentos de mercado: projetos em solo, coberturas, BIPV, micro e mini geração e *off-grid*.

Em operação desde 2007, a empresa continua a expandir-se internacionalmente, iniciando atividade em novos países. A Martifer Solar está presente em mais de 20 países na Europa, em Africa, na Asia & Médio Oriente, na América do Norte e na América do Sul. A Martifer Solar participou na implementação de mais de 300 MW de energia solar fotovoltaica em todo o mundo.

Esta área de negócio contava com 398 colaboradores, no final de 2012.

RE DEVELOPER

Martifer Renewables atua como um *developer* de energias renováveis, principalmente no desenvolvimento de projetos eólicos. Mais do que acumular MWs em exploração, a estratégia da Martifer Renewables assenta numa rigorosa utilização de capitais no desenvolvimento e construção de projetos.

A empresa tem atualmente 64 MW de parques solares e eólicos em operação e com contribuições para os Proveitos Operacionais localizados em Espanha, na Roménia e no Brasil. Em Portugal, a empresa tem uma participação de cerca de 50 % em 31 MW de parques eólicos em operação, que contribuem para os resultados através de equivalência patrimonial. Em 2011, os projetos em operação na Polónia – Leki Dukielskie (10 MW) e Bukowsko (18 MW) – foram alienados e a venda do projeto Rymanow ao Grupo Ikea (26 MW em construção) foi acordada.

Em 2012, a empresa concluiu a construção do seu projeto eólico na Roménia (Babadag), com uma capacidade total de 42 MW.

Esta área de negócio contava com 54 colaboradores no final do ano e esta presente em cinco países: Portugal, Espanha, Roménia, Polónia e Brasil.

1.2. SIGNIFICÂNCIA DO PROJETO: EMERGÊNCIA DE UM NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De forma a potenciar e promover uma política de gestão e de desenvolvimento dos negócios e numa lógica de criação de valor, a Martifer precisa continuar a desenvolver e aprofundar os quadros de referência conceptuais bem como as práticas utilizadas no âmbito do sistema de avaliação de desempenho. Desta forma poderá rentabilizar adequadamente o seu potencial enquanto instrumento de gestão e de desenvolvimento dos seus recursos humanos.

A avaliação do modelo que esteve anteriormente em vigor revelou aspectos a otimizar tais como a necessidade de maior objectividade nos indicadores de operacionalização de cada nível de objetivos. Outro aspeto detetado prende-se com as dificuldades da sua aplicabilidade, nomeadamente em aspectos relacionados com a transparência da sua aplicação e eventuais quebras na linha de comando pelo facto de se observarem objetivos individuais e departamentais conflitantes com os estratégicos.

Constatou-se que uma parte dos comportamentos voluntaristas e auto orientados para objetivos mais individuais ou departamentais se devem a colaboradores jovens em contexto de afirmação e competitividade acrescida. Ora, nestas condições, tornou-se necessário equacionar um sistema de avaliação de desempenho e orientação por objetivos que reforce a participação de todos e o alinhamento dos objetivos individuais e de equipa aos estratégicos. Isto numa perspectiva de rendibilidade do sistema e desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador.

É evidente que em nenhuma condição deverá ser quebrada a linha de comando e controlo das empresas. Se é verdade que cada colaborador da empresa pode (e deve) formular as suas próprias posições sobre as políticas e práticas da empresa, o cumprimento das políticas e orientações estratégicas é um dever que não pode ser questionado. Caso contrário, a empresa correrá o risco de dar orientações num sentido e de as ações realizadas poderem ter propósitos contrários àqueles que estão definidos

pelos seus gestores de topo. Ora, tais práticas são incompatíveis com a otimização dos recursos organizacionais e a rentabilização dos objetivos negociados.

Em resumo, identificaram-se cinco níveis de aspectos a melhorar, a saber: i) ao nível dos avaliadores verificou-se que tinham dificuldades expressas na definição dos objetivos e na atitude negocial e nas ações de acompanhamento e avaliação; ii) ao nível do comportamento dos avaliadores em contexto de entrevista de avaliação, desde a preparação, convocatória e comunicação da avaliação aos avaliados até à desresponsabilização da própria avaliação; iii) ao nível dos avaliados: falta de adesão e compromisso com o sistema e falta de preparação para as entrevistas de avaliação de desempenho; iv) ao nível dos sistemas de informação: falta de uma plataforma eletrónica e de uma base de dados de suporte ao processo; e, v) ao nível da intervenção da área de recursos humanos e do controlo de gestão: falta de correlação entre o nível de resultados de avaliação de desempenho e a performance dos indicadores económicos e financeiros do negócio; inexistência de um sistema de definição, medida e remuneração de objetivos estratégicos de médio e longo prazo.

Ora, face ao peso das mudanças necessárias a administração e a direção de recursos humanos decidiram repensar o quadro conceptual, bem como os objetivos, instrumentos e procedimentos do sistema de avaliação.

1.3. PROPÓSITOS E OBJETIVOS

A administração do Grupo Martifer pretendia que fosse conceptualizado, implementado e desenvolvido um novo sistema de avaliação de desempenho – missão confiada ao Diretor de Recursos Humanos – com o objetivo de alcançar os seguintes resultados:

- Desenvolver e reforçar uma cultura de criação de valor, através da avaliação de um conjunto de objetivos quantitativos que reflitam as variáveis críticas do negócio;
- Planear, controlar e avaliar o cumprimento de planos de ação, determinando as suas contribuições para o negócio;

- Avaliar de forma clara os contributos individuais, reconhecendo, diferenciando e compensando os bons desempenhos;
- Promover a cooperação entre colaboradores, através da definição e avaliação de objetivos quantitativos partilhados;
- Recompensar e distinguir os colaboradores que desenvolvem as melhores práticas de atuação em função das competências comportamentais alinhadas com os valores corporativos da empresa (objetivos qualitativos) e que se reconhecem como distintivas na performance individual;
- Definir planos de formação e desenvolvimento profissional com base na avaliação das performances e das expectativas individuais de cada colaborador;
- Melhorar a comunicação entre chefias e colaboradores;
- Otimizar processos e métodos de trabalho; e,
- Aumentar os níveis de eficácia e eficiência do trabalho desenvolvido pelos colaboradores da empresa.

Foi percebido que, atendendo à análise das principais práticas vigentes de gestão no domínio da gestão das pessoas, existiam dois fatores críticos estruturais suscetíveis de representar os maiores desafios no âmbito da concepção e implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho: 1) dificuldades em estabelecer uma prática orientada por processos de gestão por objetivos; 2) dificuldades na discriminação de colaboradores com vista à valorização das melhores performances e da sua discriminação positiva.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. DESEMPENHO

Para Alchian e Demsetz (1972) o desempenho é um conceito ambíguo, pois depende dos recursos utilizados e da combinação obtida entre eles, e também complexo devido à dificuldade da sua definição e ao facto dos seus indicadores serem, por vezes, contraditórios (Lebas e Euske, 2002). Para Otley (1999), Andersen e Fagerhaug (2002) não existe uma definição unanimemente aceite para a definição de desempenho.

O desempenho refere-se simultaneamente à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado quando comparado com um padrão (Rodrigues, 2010). Nesta perspetiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor relativo a um determinado período de tempo (Lebas e Euske, 2002). Assim, o desempenho é um constructo que resulta da ação dos utilizadores de informação através de um processo contínuo no espaço e no tempo (Ibarra, 2003) e está relacionado com as variáveis que contribuem para alcançar os objetivos (Lorino, 1997). Lebas (1995) considera que não existe uma definição única de desempenho e considera que cada empresa deve definir o seu âmbito, quer a nível interno quer a nível externo, seleccionando os indicadores apropriados para o descrever e acompanhar (Lebas e Euske, 2002).

Para Caetano (2012) o desempenho individual consiste numa sequência de comportamentos realizados por uma pessoa no exercício das suas funções em determinado contexto para alcançar os resultados pretendidos pela organização que terão efeitos sobre a sua rendibilidade, sustentabilidade e sobre a sua carreira profissional. Sendo que qualquer um dos elementos: pessoa, comportamentos, contexto e resultados podem ser objeto de avaliação.

2.2. A PARTIR DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO

Quando se fala da avaliação de desempenho de uma organização tem-se por referência a análise dos seus resultados, o que sugere que se pode identificar a avaliação de desempenho com os resultados da organização (Rodrigues, 2010). No entanto, só a partir do momento em que a gestão das organizações começou a ser objeto de estudos de investigação é que a avaliação de desempenho foi identificada como uma dimensão relevante para a gestão de pessoas (Latham e Wexley, 1981).

Enquanto prática formal de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho desenvolveu-se e generalizou-se a partir dos meados do século XX (Caetano, 2012). Foram publicados vários estudos de investigação sugerindo que a avaliação de desempenho devia exprimir julgamentos exatos das pessoas avaliadas considerando que tal só seria possível se fossem utilizados instrumentos de avaliação bem construídos, isto é, instrumentos que atendam a determinados critérios para que os resultados obtidos no final do processo de avaliação de desempenho sejam objetivos e racionais (Caetano e Vala, 2007). Assim, a história da avaliação de desempenho está diretamente relacionada com a evolução do tipo de métodos e instrumentos de avaliação. No entanto, as pesquisas empíricas desenvolvidas com o objetivo de identificar este tipo de critérios não foram bem-sucedidas atendendo à sua complexidade e multidimensionalidade. Esta orientação teórica pode ser integrada numa abordagem designada como metáfora do teste (Caetano, 1996).

Posteriormente, durante os anos oitenta do século XX, surge uma orientação teórica que pode ser perspectivada como metáfora do processador de informação. Nesta perspetiva, “para se compreender o processo de avaliação de desempenho é necessário explicitar o funcionamento cognitivo dos avaliadores, de modo a verificar como é que estes seguem determinadas regras na elaboração dos seus julgamentos” (Caetano e Vala, 2007: 359). Neste sentido, a atenção dos investigadores passou a centrar-se na análise dos processos cognitivos dos avaliadores com a intenção de compreender as fontes e as causas dos enviesamentos nos seus julgamentos.

Apesar dos trabalhos de investigação mais recentes continuarem a abordar os pressupostos das referidas metáforas, têm surgido novas linhas de investigação com a preocupação de centrarem a sua análise no contexto socio-organizativo em que decorre a avaliação de desempenho levantando novos problemas teóricos e empíricos e dando origem a uma nova abordagem designada por “contextual” (Caetano e Vala, 2007).

Como refere Caetano (2012:84) “a avaliação de desempenho é uma prática de gestão de pessoas em que se faz uma apreciação formal sobre o desempenho dos colaboradores de uma organização durante um determinado período de tempo”. Em termos gerais, refere o mesmo autor que “qualquer sistema de avaliação de desempenho pode ser conceptualizado em função de três componentes, dinamicamente interligadas, e que incluem os objetivos, os instrumentos e os procedimentos”.

No entanto, vários autores consideram que a avaliação de desempenho não tem em consideração o efeito do contexto interno e externo da organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2012). Para Aguinis (2009) a gestão do desempenho é mais do que a sua avaliação. Pressupõe um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento das pessoas e das equipas e do alinhamento entre o seu desempenho orientado para objetivos operacionais alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Ou seja, a avaliação de desempenho “acaba por resumir-se a um mero exercício de diferenciação dos membros da organização (desejavelmente justo e equitativo), mas que não contribui devidamente para a capacidade competitiva da organização nem para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus membros (Cunha *et al.*, 2012:493).

Assim, a gestão de desempenho é definida por estes autores como um processo através do qual se estabelecem valores organizacionais e resultados a alcançar, conformes com a estratégia e os objetivos da organização. A gestão de desempenho deve assentar, para além dos resultados individuais e organizacionais, nos valores da missão e da estratégia da organização, procurando ultrapassar ou padrões de resultados ou valores estabelecidos, constituindo desta forma um fator importante de motivação (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

Em síntese, a maioria dos sistemas de avaliação atuais estabelecem duas dimensões de avaliação (Caetano, 2012):

- A mediação e avaliação de resultados por comparação com as metas estabelecidas pelos objetivos pré-estabelecidos, com base em indicadores objetivos e fontes de informação credíveis e transparentes;
- O grau de proficiência demonstrado pelo avaliado em função de um conjunto de competências consideradas relevantes para o exercício da sua função com base em escalas do tipo comportamental. Como refere Caetano (2012:86) “presentemente, muitos sistemas de avaliação procuram operacionalizar as competências individuais numa base comportamental”.

Na implementação de um sistema de avaliação é sempre indispensável ter em consideração três componentes básicos: i) os objetivos que a organização pretende alcançar com a implementação do sistema de avaliação; ii) as dimensões de avaliação e os respetivos métodos de avaliação utilizados para alavancar o processo; iii) e os procedimentos que vão regular a sua aplicação (Caetano, 2008).

A tendência mais recente aponta para a inclusão da avaliação de desempenho numa prática de gestão mais abrangente denominada de gestão de desempenho, procurando assegurar que a actividade desenvolvida pelos colaboradores e os resultados alcançados por estes contribuem para que a organização alcance os seus objetivos de acordo com a estratégia definida (Caetano, 2012). Neste sentido, o alinhamento entre a acção dos indivíduos e os objetivos e valores da organização é fundamental para que cada colaborador compreenda o seu papel e a importância do seu desempenho para a organização, sendo que, se este alinhamento não for percebido pelos colaboradores, então o sistema de avaliação de desempenho é apenas um instrumentos de diferenciação e discriminação (Cunha *et al.*, 2012).

Neste contexto, é absolutamente decisivo o papel das chefias intermédias que devem otimizar e orientar o esforço dos seus colaboradores e equipas de trabalho focando-os

nos objetivos operacionais e estratégicos com o objectivo de melhorar os resultados organizacionais.

2.2.1. OBJETIVOS E REQUISITOS DO SISTEMA

OBJETIVOS

Em meados do século XX, McGregor (1957) considera que os principais objetivos relacionados com a necessidades das organizações implementarem um sistema de avaliação de desempenho estão diretamente relacionadas com a necessidade da organização munir os seus decisores de informação relevante que os ajudassem a tomar decisões de gestão em processos de transferências e de remunerações. Ao avaliador, o sistema permitiria que este desse orientações e conselhos aos seus colaboradores com o objetivo de promover o seu percurso profissional. Por outro lado, o avaliado, teria a oportunidade de conhecer a opinião do avaliador sobre o mérito do seu desempenho.

Outros trabalhos de investigação, como as pesquisas realizadas por Lazer e Wikstrom (1977) concluíram que as razões pelas quais as organizações desenvolvem processos de avaliação de desempenho estão relacionadas com a necessidade dos gestores terem acesso a informação relevante que lhes permitissem suportar decisões ao nível da gestão de remunerações, promoções, transferências e despedimentos, confirmando assim as conclusões referidas por McGregor (1957).

Para compreender um sistema de avaliação de desempenho importa perceber, em primeiro lugar, quais os objetivos que a organização pretende alcançar com a sua implementação (Jacobs, Kafry e Zedeck, 1980). Estes autores consideram que um sistema de avaliação de desempenho deve permitir desenvolver ações de diagnóstico e desenvolvimento organizacional, dar *feedback* e desenvolver a performance dos colaboradores, suportar processos de tomada de decisão em relação à elaboração de ações disciplinares, promoções profissionais, seleção, diagnósticos de necessidades de formação e de supervisão.

Cleveland, Murphy e Williams (1989) realizaram um estudo empírico concluindo que os principais objetivos das organizações estão relacionados com a necessidade de suportar processos de diagnóstico de necessidades de formação, determinação de transferências, *feedback* junto dos colaboradores sobre o seu nível de desempenho procurando enquadrar este processo em função de uma análise sobre os pontos fortes e fracos dos colaboradores. Por outro lado, confirmam as conclusões dos trabalhos de investigação anteriormente realizados pois concluem que as organizações têm também objetivos relacionados com a necessidade de sistematizar informação sobre o desempenho dos seus colaboradores em termos comparados, de forma a potenciar melhores decisões de gestão ao nível da gestão salarial, promoções e despedimentos. Concluem ainda que as organizações apresentam outro tipo de objetivos, embora menos comuns do que os anteriores, relacionados com o planeamento de transferências, a determinação de necessidades de formação, a identificação de necessidades de desenvolvimento organizacional, a avaliação de objetivos estabelecidos previamente com os colaboradores e o reforço de autoridade.

Para compreender um sistema de avaliação de desempenho importa perceber, em primeiro lugar, quais os objetivos que a organização pretende alcançar com a sua implementação (Jacobs *et al.*, 1980). Estes autores consideram que um sistema de avaliação de desempenho deve permitir desenvolver ações de diagnóstico e desenvolvimento organizacional, dar *feedback* e desenvolver a performance dos colaboradores, suportar processos de tomada de decisão em relação à elaboração de ações disciplinares, promoções profissionais, seleção, diagnósticos de necessidades de formação e de supervisão.

Até aos anos oitenta do século passado, as organizações utilizavam a avaliação de desempenho como suporte para decisões de natureza administrativa e só a partir dos anos noventa as organizações assumiram que os objetivos com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho compreendem o interesse de promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores em função da possibilidade de dar *feedback* aos avaliados sobre o seu desempenho (Cleveland e Murphy, 1992).

No que respeita aos objetivos que os outros dois intervenientes no processo poderiam ter com a avaliação de desempenho, avaliadores e avaliados, só a partir da década de oitenta do século passado apareceram os primeiros estudos de investigação (Fisher, 1979; Mohrman e Lawler, 1983; Napier e Latham, 1986). Murphy e Cleveland (1995) sistematizaram os principais objetivos perseguidos pelos avaliadores: i) objetivos estratégicos – aumentar a sua reputação e a da sua equipa de trabalho (Longenecker, Sims e Goia, 1987); ii) objetivos interpessoais – melhorar as relações entre eles e os avaliados (Morhman e Lawler, 1983; Napier e Latham, 1986); iii) objetivos centrados na execução das tarefas – melhorar os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para outros desafios; iv) objetivos internos – relacionados com o interesse em reforçar os valores e as crenças no processo de avaliação de desempenho (Bjerke, Cleveland, Morrison e Wilson, 1987). Cleveland e Murphy (1992) centraram a sua investigação sobre os objetivos dos avaliados, tendo identificado três como principais: i) procuram obter *feedback* junto do avaliador sobre o seu desempenho e informação que permita estabelecer uma comparação com os níveis de desempenho dos seus colegas; ii) procuram obter informação que lhes permita compreender e ajude a estabelecer um plano de desenvolvimento profissional para futuro; iii) permite construir um padrão de referência ao nível do desempenho para um bom profissional.

Para Caetano (1996 e 2012) os diferentes objetivos que as organizações pretendem alcançar com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho podem ser agregados em três grandes categorias: i) objetivos relacionados com o desenvolvimento da organização – determinar o grau de cumprimento de objetivos estabelecidos; estabelecer, por negociação, os novos objetivos para o período seguinte; diagnosticar necessidades de formação e desenvolvimento da organização; ii) objetivos relacionados com o desenvolvimento individual – reconhecer o desempenho individual e dar *feedback* ao colaborador sobre o seu nível de desempenho identificando oportunidades de melhoria; e, iii) objetivos relacionados com a gestão de recompensas – centrados essencialmente sobre a gestão de remunerações, incentivos e benefícios. Assim, os principais intervenientes num sistema de avaliação de desempenho, seja a organização, avaliadores e avaliados têm interesses e diferentes objetivos que pretendem alcançar e que condicionam os seus comportamentos e, por consequência, o de terceiros, afetando

desta forma a eficácia do sistema (Austin, Villanova, Kane e Bernardin, 1991; Caetano, 2012).

A gestão de desempenho procura alcançar objetivos mais amplos, focando para além dos comportamentos dos seus colaboradores, aspectos organizativos, tecnológicos e processuais de forma a procurar garantir o sucesso estratégico sustentado da organização. Neste sentido, podem distinguir-se três grandes grupos de objetivos (Cunha *et al.*, 2012): i) objetivos estratégicos: a gestão de desempenho estabelece padrões de resultados e valores organizacionais decorrentes da estratégia, desmultiplicando-os em comportamentos e resultados individuais ou de equipa desafiando os colaboradores a ultrapassar as metas estabelecidas; ii) objetivos de desenvolvimento individuais: consiste em diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro. Através de ações de acompanhamento dá-se *feedback* aos colaboradores, identificando os seus pontos forte e fracos, bem como das causas que ajudam a compreender os resultados alcançados. Este tipo de objetivos permitem também estabelecer planos de desenvolvimento suportados através da participação dos colaboradores em projetos de formação, mobilidade interna e externa, reestruturações e enriquecimento funcional. Este tipo de objetivos, podem também ajudar a compreender se um determinado colaborador pode assumir responsabilidades acrescidas e identificar consequências ao nível do seu plano individual de desenvolvimento de competências; iii) objetivos de gestão e organização dos recursos humanos: a gestão de desempenho tem implicações nas decisões sobre remunerações, na atribuição de incentivos e benefícios, nas transferências e saídas de colaboradores, na necessidade de novas contratações. Ou seja, a gestão de desempenho deve contribuir de forma decisiva para o alinhamento das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

REQUISITOS

De acordo com Cascio (2006) e Aguinis (2009), citados por Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2012:500): As principais condições que garantem a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho são: i) relevância: as

dimensões para avaliar o desempenho devem ser realmente importantes para exercício de funções do avaliado e os padrões de desempenho definidos devem ser relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais; ii) sensibilidade: o sistema deve ser capaz de distinguir entre os maus e os bons desempenhos; iii) fiabilidade: o sistema deve ser consistente, ao nível dos procedimentos e dos julgamentos dos avaliadores; iv) aceitabilidade: importa que as pessoas se revejam e aceitem o sistema, os critérios e procedimentos estabelecidos de forma a reforçar a confiança e a aceitar as suas classificações de forma a assumirem que têm de alterar formas de atuação e comportamentos; v) praticabilidade: o sistema deve ser compreendido por todos os seus intervenientes como prático e de grande utilidade, caso contrário a sua adesão ao sistema fica naturalmente comprometida; vi) confiança: este requisito é crucial para a eficácia do sistema e deve ser construído em função da adoção de práticas de gestão de pessoas transparentes, justas e respeitadoras dos princípios ético-morais, consistentes ao longo do tempo.

2.2.2. CRITÉRIOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Os sistemas de avaliação de desempenho podem medir uma grande variabilidade de aspectos. Necessitam de instrumentos de avaliação que devem fornecer medidas fiáveis e válidas de desempenho dos colaboradores. “Os critérios de avaliação (isto é, as dimensões que servem para medir os atributos, as capacidades, os conhecimentos ou os comportamentos do avaliado) devem ser válidos e práticos” (Cunha *et al.*, 2012:507).

Segundo os mesmos autores, os critérios podem ser simples, múltiplos ou compostos: i) os simples correspondem a medidas globais de desempenho; ii) os múltiplos utilizam diversas dimensões para avaliação; iii) os compostos resultam da média ponderada dos vários critérios, reconhecendo a sua importância relativa.

Os instrumentos utilizados devem apresentar propriedades psicométricas adequadas para que se possam alcançar resultados fiáveis. No entanto, como refere Caetano (1996), não se conseguiu criar nenhum instrumento que estivesse isento de

contaminação, evidenciando desta forma que um processo de avaliação de desempenho tem sempre presente uma dimensão subjetiva que, por questões de equidade e justiça interna, interessam mitigar com o desenvolvimento dos instrumentos de avaliação. No entanto, importa promover a sua fiabilidade (consistência na medição ao longo do tempo entre diversos avaliadores e consistência interna entre os vários itens que medem a mesma dimensão) e validade (fornecendo uma media correta do que é suposto medir).

Os instrumentos mais utilizados no exercício da atividade da função recursos humanos nas organizações e na investigação experimental podem centrar-se em quatro tipos de abordagens: i) centrada na personalidade; ii) centrada nos comportamentos; iii) centrada na comparação com outros; e, iv) centradas nos resultados (Caetano e Vala, 2007).

2.2.2.1. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ORIENTADOS PARA O COMPORTAMENTO

ABORDAGEM CENTRADA NA PERSONALIDADE: ESCALAS ANCORADAS EM TRAÇOS

Nesta abordagem são utilizadas escalas ancoradas em traços de personalidade e são as mais antigas e conhecidas comparativamente com todas as outras (De Cenzo e Robbins, 1996). Tradicionalmente a avaliação incidia sobre as características pessoais ou traços de personalidade dos colaboradores (Caetano, 2012). Os avaliadores procedem à avaliação de desempenho dos seus avaliados, assinalando na escala o ponto que melhor indica o seu nível de desempenho. Os traços podem ou não estar definidos e a escala pode ser apenas numérica ou ser associado em cada nível de avaliação adjetivos.

Em relação às principais vantagens que decorrem da utilização deste tipo de abordagem podem citar-se as seguintes (Caetano e Vala, 2007): i) podem ser construídas pelos profissionais na área de recursos humanos sem necessidade de terem de envolver outros elementos da organização na sua concepção; ii) é simples de utilizar pois o avaliador apenas tem de sinalizar na escala o nível de desempenho que melhor traduz a

performance do avaliado; iii) é possível comparar avaliações entre avaliados atendendo ao facto da escala utilizada ser a mesma (Kavanagh, 1971); iv) dada a simplicidade da implementação deste método, as organizações desenvolvem menos esforço no processo de formação dos avaliadores mitigando-o disponibilizando um manual de utilizador com instruções que habilite a avaliar (Carroll e Schneier, 1982).

Segundo Caetano e Vala (2007), as principais desvantagens relacionadas com a utilização deste tipo de escalas são: i) o facto do processo de avaliação estar dependente, essencialmente, do julgamento do avaliador, dificultando o processo de controlo relativo à utilização de boas práticas pelo avaliador colocando à evidência a qualidade psicométrica das escalas; ii) o facto da entrevista de avaliação estar centrada nos traços de personalidade dos avaliados e não nos seus níveis de performance e nos motivos que condicionaram o seu nível de performance.

ABORDAGEM CENTRADA NOS COMPORTAMENTOS: ESCALAS DE ESCOLHA FORÇADA E INCIDENTES CRÍTICOS

Posteriormente, as práticas de avaliação passaram a incluir também os comportamentos (Caetano, 2012) e surgem instrumentos centrados na análise de comportamentos (Caetano e Vala, 2007): i) escalas de escolha forçada; ii) escalas ancoradas em comportamentos; e, iii) incidentes críticos.

As escalas de escolha forçada foram desenvolvidas como instrumentos de avaliação após a Segunda Guerra Mundial. Estas escalas têm itens que incluem afirmações com descrições positivas e negativas. Ao avaliador é solicitado que escolha metade daqueles itens que melhor traduzem, na sua opinião, o nível de desempenho do avaliado. Para cada um dos itens que compõem este tipo de escalas importa calcular os índices de desejabilidade e de discriminação.

As principais vantagens relacionadas com a utilização deste tipo de escalas estão relacionadas como a facilidade da aplicação do instrumento e com o facto de o avaliador

não conhecer os índices de desejabilidade e descriminação associados a cada um dos itens de forma a não manipular os seus julgamentos de acordo com um resultado pretendido (Latham e Wexley, 1981).

As desvantagens na utilização das escalas de escolha forçada estão relacionadas com o facto de o avaliador perceber qual o valor dos índices de desejabilidade e descriminação dos itens de forma indireta. Pois, ainda que desconheça esta informação inicialmente, pode sempre inferir sobre o seu valor depois de conhecer os resultados da avaliação. Por outro lado, a aplicação destas escalas torna desaconselhável a realização de entrevistas de desempenho o que determina um claro problema do ponto de vista do interesse em dar *feedback* ao avaliado (Caetano, 1996).

As escalas ancoradas em comportamentos incluem as escalas normalmente designadas pelas siglas BES “Behavioral Expectations Scales” ou BARS “Behavioral Anchored Rating Scales”. Na construção deste tipo de escalas pretende-se que as cotações dos avaliadores assentem nos comportamentos demonstrados pelos avaliados no exercício das suas funções, sendo para isso necessário descrever os comportamentos mais relevantes para cada dimensão. Estas escalas são construídas por dimensões que descrevem um determinado comportamento e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho para cada uma das dimensões. A descrição destes comportamentos serve como indicador de referência sobre o desempenho do avaliado de forma a facilitar o seu julgamento e, posteriormente, o diálogo com o avaliado. As dimensões e os níveis de desempenho devem ser estabelecidos entre os avaliadores, de forma a alcançar a maior uniformidade possível dos critérios utilizados por todos promovendo desta forma fiabilidade às avaliações (Caetano e Vala, 2007, citando Smith e Kendall, 1963).

As escalas ancoradas em comportamentos apresentam as seguintes vantagens: i) são mais objetivas pois assentam em comportamentos específicos e observáveis mitigando a subjetividade do processo de julgamento, facilitando desta forma o diálogo com os avaliados; ii) permitem comparar resultados entre avaliados pelo facto das dimensões e indicadores de desempenho utilizados serem os mesmos; e, iii) o facto de os avaliadores

terem sido envolvidos no processo da sua construção serve como formação sobre o processo de avaliação (Caetano, 1996). A principal vantagem deste método reside no facto de apresentar melhores qualidades psicométricas que os anteriores (Smith e Kendall, 1963; Borman e Dunnette, 1975).

Como vieram a demonstrar nos seus estudos Bernardin, Alvares e Cranny (1976) e Decottis (1977) citados por Caetano e Vala (1997:368) “este tipo de escalas não têm melhores qualidades psicométricas do que os outros instrumentos de medida” e têm custos elevados associados à sua construção.

O método de incidentes críticos foi proposto pela primeira vez por Flanagan (1954) e consiste no registo de um conjunto de comportamentos e ações desenvolvidas consideradas como importantes para o exercício da função ocupada pelo avaliado, como se de um registo num diário se tratasse. Assim, o avaliador pode suportar o seu discurso com base nesse registo descritivo de factos promovendo desta forma maior objetividade ao sistema (Carroll e Schneier, 1982).

As principais vantagens com a utilização dos incidentes críticos: i) facilidade em desenvolver ações de *feedback* suportados na reflexão sobre comportamentos específicos que suportam os julgamentos do avaliador, permitindo que o avaliador esclareça as suas expetativas em relação ao desempenho do avaliado para futuro (Flanagan, 1954); e, ii) este método não está exposto aos problemas psicométricos frequentes na avaliação de desempenho atendendo ao facto de se proceder ao registo dos comportamentos do avaliado.

No entanto, o método apresenta também algumas desvantagens: i) não é possível controlar o processo de escolha que os avaliadores fazem dos incidentes que registam; ii) os avaliadores precisam de despende muito tempo para registar os incidentes mais relevantes protagonizados pelos avaliados ao longo do período de avaliação; e, iii) como não se obtém através deste instrumento uma avaliação quantitativa do desempenho do avaliado não é possível fazer comparações interindividuais (Carroll e Schneier, 1982).

Dos vários modelos que têm procurado identificar as principais dimensões do desempenho organizacional, transversais ou aplicáveis à maioria das funções, salienta-se o desenvolvido por Campbell (1999) que considera oito componentes de desempenho ao nível comportamental: i) proficiência nas tarefas específicas da função; ii) proficiência em que tarefas não específicas da função mas que a dinâmica organizacional requer; iii) proficiência da comunicação oral e escrita; iv) demonstração do nível com que o colaborador se empenha no exercício da sua função mesmo em condições adversas; v) manutenção de disciplina pessoal; vi) colaboração e facilitação do desempenho dos colegas; vii) supervisão e liderança (para cargos de coordenação e chefias); e, viii) gestão/administração, enquanto comportamentos distintos da supervisão direta, como por exemplo, através de definição de objetivos operacionais, individuais ou de equipa, alinhados com os objetivos estratégicos da organização: “Neste sentido, o que há a observar, registar, medir e avaliar são os resultados ou consequências dos comportamentos dos colaboradores ao exercerem as suas funções” (Caetano, 2012:86)

ABORDAGEM CENTRADA NA COMPARAÇÃO COM OS OUTROS: ORDENAÇÃO SIMPLES

Este método consiste em comparar o desempenho dos avaliados ordenando-os em seguida do melhor para o pior em função do desempenho de cada um (Carroll e Schneier, 1982).

As principais vantagens na utilização deste método são: i) é simples de operacionalizar atendendo à circunstância de que o avaliador apenas tem de comparar os avaliados e ordená-los; ii) envolve baixos custos; iii) permite fundamentar algumas decisões de gestão, como por exemplo, rescisões de contratos de trabalho, alteração da natureza do contrato de trabalho.

Por outro lado, a aplicação deste método obriga a alguns efeitos difíceis de ultrapassar, tais como: i) que existam pelo menos três colaboradores a exercer funções semelhantes (Caetano, 1996); ii) não permite dar um *feedback* adequado ao avaliado e, iii) não

permite compreender o escalonamento estabelecido pelo avaliador (Caetano e Vala, 2007).

2.2.2.2. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ORIENTADOS PARA OS RESULTADOS

GESTÃO POR OBJETIVOS

A partir da segunda metade do século XX introduziram-se as práticas de gestão com e por objetivos como uma nova abordagem (Caetano, 2012). Neste tipo de abordagem os avaliadores procuram perceber se os resultados alcançados pelos avaliados estão ou não alinhados com os objetivos estabelecidos para um determinado período ou se estão de acordo com certos padrões de desempenho. O método de gestão por objetivos foi concebido por Peter Drucker (1954) sofrendo várias mutações e evoluções como instrumento de avaliação de desempenho constituindo, atualmente, um dos instrumentos mais utilizados para avaliar o desempenho nas organizações (Carroll e Schneier, 1982).

Desta forma, começou também a incluir-se nos sistemas de avaliação a comparação com objetivos previamente estabelecidos ou com níveis de performance antecipadamente fixados pela organização. “Atualmente, os objetivos constituem uma componente básica da maioria dos sistemas de avaliação” (Caetano, 2012:86).

As vantagens relacionadas com a aplicação do método de gestão por objetivos estão relacionadas com a possibilidade dos avaliados poderem ir comparando os resultados alcançados com as metas estabelecidas nos objetivos previamente definidos para um determinado período de tempo, podendo corrigir ou melhorando o seu desempenho (De Cenzo e Robbins, 1996). Por outro lado, a pesquisa empírica tem demonstrado existir uma relação entre a gestão por objetivos e o aumento de níveis de motivação, satisfação, esforço e produtividade dos colaboradores (Locke, 1968; Latham e Yukl, 1975). A medição de resultados em função de objetivos previamente definidos é mais consensual do que a de comportamentos. No entanto, importa ter em consideração factores externos

não previstos que os podem influenciar como, por exemplo, os recursos disponibilizados pela organização ou as variações da actividade económica (Caetano, 2012).

Em relação às principais desvantagens do método (Caetano e Vala, 2007): i) as pessoas têm muita dificuldade em defini-los pelo facto destes terem de incorporar alguns atributos, como por exemplo, devem ser mensuráveis, exequíveis, realizáveis, datados e ambiciosos; e, ii) as organizações não disponibilizam de uma área de controlo de gestão ou de sistemas de informação capazes de alimentar o processo com a informação crítica necessária para avaliar o desempenho do avaliado.

Neste contexto, os sistemas de avaliação de desempenho procuram assegurar o alinhamento entre os objetivos estratégicos e a atribuição individual de recompensas, tornando-se para o efeito essencial que assente num sistema de gestão por objetivos. A gestão por objetivos, apresentada por Peter Drucker (1954) baseia-se na criação de sucessivos ciclos de desempenho que coincidem com os planos anuais de negócios da empresa. Assim, e antes de iniciado o ciclo de desempenho, são acordados, entre as hierarquias e os restantes colaboradores um conjunto de objetivos a atingir ao longo de um período de tempo.

Apesar dos avanços significativos acumulados pela Psicologia Organizacional nos últimos anos, é verdade que emerge alguma frustração quando se procura sintetizar o conjunto de leis psicológicas imunes à controvérsia e capazes de resistir às provas teóricas e empíricas que sobre elas recaem (Earley e Shalley, 1991). É neste quadro que a definição de objetivos se tem afirmado como uma abordagem teoricamente fundamentada e empiricamente confirmada por mais de 90% dos estudos sobre ela realizados (Locke, Shaw, Saari e Latham, 1981).

A eficácia do estabelecimento de objetivos e a sua influência positiva no desempenho pressupõe que o indivíduo os aceite, concordando com o que lhe é proposto, e que esteja empenhado na sua realização, resistindo a alterá-los ou abandoná-los (Neves, Garrido e Simões, 2008). Indica que a implicação é especialmente importante para o desempenho

quando o grau de dificuldade dos objetivos é elevado. O envolvimento individual na realização de objetivos resulta da interação entre fatores situacionais e pessoais. Por exemplo, existem evidências de que a implicação é mais elevada quando o indivíduo revela *locus* de controlo interno, os objetivos são públicos e estabelecidos pelo próprio (Hollenbeck, Williams e Klein, 1989). Quando os objetivos são estabelecidos por outrem, a interação entre as variáveis envolvidas é mais complexa, sendo o grau de aceitação e implicação resultante de diferentes influências externas e internas (Locke, Latham e Erez, 1988).

Os princípios da definição de objetivos podem ser apresentados de uma forma muito sucinta: a) objetivos difíceis, desde que negociados e aceites, originam melhores resultados que a mera apresentação de objetivos fáceis; b) objetivos difíceis e específicos originam resultados superiores aos dos objetivos menos precisos ou do tipo “faça o melhor que puder”. Os princípios expostos decorrem de um conjunto de premissas, sendo a mais importante será provavelmente aquela que defende que o comportamento individual se orienta no sentido do alcance de objetivos. A influência dos objetivos sobre o comportamento é função de três objetivos: i) os objetivos têm uma função diretiva sobre a cognição e o comportamento; ii) os objetivos regulam o dispêndio de esforço, sendo os objetivos mais difíceis (desde que negociados e aceites) capazes de estimular o investimento de mais esforço na realização da tarefa; iii) na sequência do ponto anterior, objetivos difíceis provocam maior persistência do que objetivos fáceis.

Em síntese, a avaliação de desempenho deveria permitir identificar, observar, medir, apreciar e desenvolver o desempenho dos indivíduos de modo que este esteja alinhado com os objetivos da organização (Caetano, 2012).

BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton. É um instrumento de medição do desempenho organizacional que, à tradicional

perspectiva financeira, acrescenta critérios referentes a clientes, processo internos e aprendizagem e crescimento. O BSC é um método de avaliação e de medição do desempenho baseado em resultados. “É usado normalmente para avaliar unidades de negócio e os seus gestores, mas pode generalizar-se a todos os níveis da hierarquia, caso em que o desempenho da organização, das unidades organizacionais e dos indivíduos é harmonizado consistentemente” (Cunha *et al.*, 2012:525).

Quando aplicado à avaliação de desempenho, o principal objectivo do BSC é traduzir a visão e os objetivos da organização em termos operacionais desde a gestão de topo aos níveis de base da organização (Cunha *et al.*, 2012). O desdobramento do BSC em BSC individuais pode ser uma formula essencial para a implementação da estratégia nas organizações (Cascio, 2006).

2.2.3. PROCEDIMENTOS

Os principais procedimentos que regulam a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho estão diretamente relacionados com: i) o que deve ser avaliado; ii) as fontes de avaliação de desempenho, relacionadas com quem deve realizar a avaliação de desempenho; iii) a formação realizada junto dos avaliadores e avaliados; e, iv) a entrevista de acompanhamento e avaliação de desempenho, relacionadas com a importância do *feedback* junto dos avaliados.

2.2.3.1. O OBJETO DA AVALIAÇÃO

Apesar de se reconhecer que existem critérios de avaliação mais objetivos ou subjectivos, os critérios de avaliação centram-se nos comportamentos e nos resultados. Os resultados constituem o critério mais objectivo e servem para suportar decisões de gestão e concretizar os objetivos operacionais e estratégicos. A avaliação de comportamentos constitui um ponto de partida para as entrevistas de acompanhamento e serve para dar orientações sobre a melhoria do desempenho.

A utilização de apenas uma das abordagens pode gerar efeitos perversos. Uma atenção essencialmente focada nos resultados não esclarece sobre as razões que lhe estiveram associadas dificultando o diagnóstico e a implementação de medidas correctivas se necessário. Por outro lado, os colaboradores focam essencialmente os objetivos de curto prazo. Em relação a uma atenção focada apenas nos comportamentos pode gerar o efeito inverso ao anterior, isto é, os avaliados tendem a sobrevalorizar os meios em detrimento dos fins (das metas a atingir em função dos objetivos estabelecidos).

No que respeita à avaliação de comportamentos, coloca-se a questão de saber quais os comportamentos mais pertinentes a avaliar. Uma abordagem proposta é de focar a avaliação de comportamentos concretos porque são mais objetivos por serem diretamente observáveis. Contudo, e para evitar que a escolha desses comportamentos a avaliar possam ser irrelevantes ou dificilmente generalizáveis, Drenth (citado por Cunha *et al.*, 2012) propôs que a avaliação incidisse sobre comportamentos habituais, que constituem uma solução de compromisso entre factores de personalidade e situações quotidianas, permitindo conferir à avaliação maior poder de generalização.

Assim, “a utilização conjunta dos resultados e da avaliação comportamental e do processo permite obter uma visão mais completa da globalidade da função e das suas diferentes tarefas, responsabilidades e desempenho – tornando-se o processo mais relevante, sensível, fiável e aceitável” (Cunha *et al.*, 2012:505).

2.2.3.2. OS AGENTES DA AVALIAÇÃO

São muitos os estudos de investigação que referem as chefias diretas como sendo os principais intervenientes no processo de avaliação de desempenho na qualidade de avaliadores (Bretz e Milkovick, 1989). De facto, na maioria das organizações considera-se que as chefias diretas são os atores organizacionais melhor posicionados para desempenhar o papel de avaliador. A chefia direta tem maiores oportunidades de observar o desempenho dos colaboradores e é geralmente responsável pelas decisões de

evolução e promoção profissionais (Cunha *et al.*, 2012). Esta convicção resulta da legitimidade que lhe é reconhecida formalmente e implicitamente. Considera-se que a chefia deve orientar a atividade desenvolvida pelos seus colaboradores, estabelecendo planos de ação e regulando, simultaneamente pelos seus julgamentos e *feedback*, os comportamentos desenvolvidos por estes (Carroll e Schneier, 1982). No entanto, como referem Latham e Wexley (1981) os processos de avaliação protagonizados apenas pelas chefias diretas apresentam baixos níveis de fidelidade e de validade a que não é estranho o envolvimento emocional estabelecido entre as partes (Longenecker *et al.*, 1987), sendo certo também que algumas funções, pela sua natureza, são difíceis de ser observadas pela chefia direta (Cunha *et al.*, 2012).

Outro avaliador que pode ser considerado no processo de avaliação de desempenho é o próprio colaborador sujeito da avaliação. A auto-avaliação é uma forma útil de avaliação, sobretudo para aconselhamento e desenvolvimento pessoal. A autoavaliação tende a funcionar de forma complementar a outras avaliações. Antes da avaliação ser realizada pela chefia direta, o avaliado elabora a sua própria avaliação utilizando um formulário que a empresa disponibiliza e que é analisada e discutida com o avaliador como uma plataforma de diálogo para encontrar um consenso sobre a avaliação final (Cunha *et al.*, 2012). Atualmente, a maioria dos sistemas de avaliação de desempenho promovem a auto-avaliação realizada pelo avaliado como uma fonte de informação (Caetano, 2012). Neste cenário, considera-se que os avaliados são aqueles que melhor conhecem a função que ocupam e, por isso, estão melhor posicionados para avaliar o seu próprio desempenho. Meyer (1991) refere-se às principais vantagens e desvantagens do processo de autoavaliação. Em relação às vantagens refere que a autoavaliação implica e compromete mais o avaliado no processo, criando desta forma melhores condições para um acordo negociado em relação ao desenvolvimento de planos de ação. Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado. Por outro lado, alivia a pressão do avaliador, desempenhando este mais o papel de conselheiro do que juiz. Em síntese, as partes envolvidas no processo de avaliação, avaliadores e avaliados, passam a ter um contrato psicológico mais equilibrado. Naturalmente que este tipo de avaliação também não está isenta de riscos. Este tipo de avaliação pode colocar em causa a relação

existente com a chefia (Meyer, 1991) e os resultados da avaliação poderem ser inflacionados e não ter o acordo desta (Thornton, 1980).

A avaliação pode também ser protagonizada pelos pares do avaliado, isto é, pelos seus colegas que pertencem à mesma área funcional do avaliado, ocupam o mesmo nível hierárquico e trabalham diretamente com o avaliado (Latham e Wexley, 1981). Para estes autores, este tipo de avaliação eleva os índices de validade psicométrica comparativamente às avaliações realizadas pela chefia direta, a autoavaliação ou pelos seus subordinados. Os motivos que justificam esta circunstância estão diretamente relacionados com o facto dos colegas de trabalho serem aqueles que mais interagem com os avaliados e que observam com mais equidistância as relações que estes estabelecem com outros colegas e com as próprias chefias diretas. As desvantagens estão relacionadas com o nível de influência determinadas pela qualidade das relações estabelecidas entre as partes. Por outro lado, o avaliado poder reagir de forma negativa a resultados menos positivos colocando em causa o bom funcionamento da equipa a que pertence (Love, 1981). Assim, este tipo de avaliação requer um contexto em que se valorize e promova a autorresponsabilização, o *feedback* e o trabalho em equipa (Caetano, 1996). Recorrer aos colegas ou pares do avaliado é apropriado quando é difícil para a chefia direta observar o desempenho do colaborador, ou quando se pretende promover internamente o colaborador e se considera importante a aceitação pelos seus pares (Cunha *et al.*, 2012).

Apesar de serem poucas as organizações que recorrem a este tipo de avaliação, os subordinados do avaliado podem também participar como avaliadores nos processos de avaliação de desempenho. Bernardin e Beatty (1984) referem que os subordinados estão bem posicionados para avaliarem o desempenho da sua chefia, é uma prática de gestão mais adequada aos modelos de gestão mais evoluídos e o resultado da avaliação global resulta da perceção de várias opiniões independentes. “São os subordinados que sabem, em primeira-mão, até que ponto o seu chefe é realmente capaz de delegar ou comunicar e que conhecem a qualidade do seu planeamento, organização do trabalho e capacidade de criação de espírito de equipa (Cunha *et al.*, 2012). Por outro lado, Carroll e Shneier (1982) referem que os subordinados muitas vezes não conhecem bem e com detalhe a

função ocupada pela sua chefia e por isso o seu julgamento pode sair prejudicado. Por último, os subordinados podem ser mais benevolentes nos seus julgamentos pelo facto de terem represálias futuras por parte da sua chefia direta.

A “avaliação de 360 graus” determina que o avaliado possa ser avaliado por todos aqueles que são afetados e afetam o seu desempenho na organização. Desta forma, os avaliadores podem ser as chefias diretas, os colegas de trabalho, os clientes internos e externos, os fornecedores da empresa, o próprio avaliado, entre outros. O interesse deste tipo de processo reside no facto de ser possível mitigar a subjetividade do resultado final da avaliação em função do cruzamento das perspetivas dos diferentes avaliadores (intersubjetividade). As condições para o sucesso desta prática de avaliação estão dependentes da cultura e do estilo de gestão dominante na organização. O clima de confiança e a abertura na comunicação são elementos decisivos. Em contextos organizacionais em que estes elementos escasseiem este sistema de avaliação não acrescenta valor, pelo contrário, pode ter efeitos nefastos para o avaliado e para a própria organização (Caetano e Vala, 2007).

2.2.3.3. A FORMAÇÃO DOS AVALIADORES

A formação dos avaliadores tem sido apontada, desde os anos setenta do século passado, como um fator importante para melhorar a objetividade e exatidão da avaliação de desempenho. Bernardin e Beatty (1984) referem que a formação prática é mais eficaz, porque criar um quadro de referência relativamente às boas e más práticas de gestão e comportamentos a desenvolver ao longo do processo. Smith (1986) refere que quanto maior é o envolvimento do avaliador na formação, mais exata é a avaliação.

Para melhorar a objetividade e a exatidão da avaliação de desempenho, Smith (1986) observou que os principais conteúdos da formação a desenvolver devem incidir sobre os erros dos avaliadores, as dimensões e os padrões de desempenho. Para além destes conteúdos, Longenecker *et al.* (1987) referem ser igualmente importante que durante o processo de formação os avaliadores sejam informados sobre os principais motivos

relacionados com a necessidade de implementação do sistema de avaliação de desempenho e quais os objetivos que se pretendem alcançar pela organização.

2.2.3.4. A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* E A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As entrevistas de avaliação de desempenho são eventos de grande relevância e implicam uma boa preparação dos avaliadores e dos avaliados (Cunha *et al.*, 2012). A entrevista de avaliação de desempenho é o momento em que formalmente é realizada a avaliação de desempenho para um determinado período de tempo de referência e onde as partes estabelecem e alinham expectativas em relação ao futuro, estabelecendo compromissos em função da definição de objetivos e negociando os recursos necessários à sua atividade. Carroll e Schneier (1982) refere que as pessoas têm alguma tolerância às críticas mas tendem a reagir de forma negativa quando percebem que a crítica não corresponde à autoimagem que têm de si próprios. Esta circunstância coloca em evidência a importância relativa à qualidade da argumentação fundamentada em factos que o avaliador deve desenvolver junto do avaliadores em contextos de *feedback*, como é o caso da entrevista de avaliação. Carroll e Schneier (1982) referem que: i) o estilo de gestão do avaliador; ii) a qualidade da relação que o avaliador tem com o avaliado; iii) a forma como o avaliador percebe a importância do processo de avaliação de desempenho; iv) o nível de preparação para a entrevista do próprio avaliador; e, v) o próprio nível de desempenho do avaliado, são fatores que podem determinar a forma como a entrevista de avaliação se desenvolve. Para estes autores, para aumentar as probabilidades de sucesso de uma entrevista de avaliação de desempenho importa seguir os seguintes princípios: i) dar *feedback* de forma frequente e regular; ii) atender à especificidade e consequências do *feedback*; e, iii) focalizar o *feedback* no comportamento desenvolvido pelo avaliado e não centrado nos traços de personalidade da pessoa.

Caetano (1996) refere-se à importância de dinamizar entrevistas de avaliação e acompanhamento regulares ao longo do período de avaliação de forma a promover a

qualidade dos processos de comunicação entre as partes envolvidas. A negociação que decorre do processo de avaliação é determinante para promover a qualidade dos compromissos e a vinculação estabelecida entre o avaliador, o avaliado e a organização. A entrevista de avaliação de desempenho tem também uma relevância especial porque permite dar *feedback* sobre o desempenho e aconselhamento ou *coaching* por parte da chefia, tendo em vista melhorar o desempenho e a produtividade individual e da organização (Latham e Mann, 2006).

Com efeito estão consensualizadas algumas orientações que se devem aplicar tanto à entrevista como a outros momentos da avaliação (Cunha *et al.*, 2012), nomeadamente: i) comunicar frequentemente com o colaborador sobre o seu desempenho; ii) formação em técnicas de entrevista de avaliação; iii) encorajar a preparação dos colaboradores; iv) encorajar a participação e a abertura comunicacional; v) julgar o desempenho e não a personalidade; vi) ser específico e escutar ativamente; vii) promover a confiança mútua; viii) definição conjunta de objetivos; e, ix) comunicação regular e contínua.

3. METODOLOGIA PARA A CONCEPÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SARD

3.1. REFERENCIAL METODOLÓGICO

Este trabalho de projecto alia a prática profissional anterior do autor (relacionado com a implementação de um sistema de avaliação em 2000 na Portgás, SA onde exerceu a função de Responsável de Recursos Humanos) com uma revisão bibliográfica atualizada e orientada para a resolução de problemas em contexto empresarial. A prática profissional permitiu o desenvolvimento de competências subjectivas sociais e experienciais que aliadas aos conhecimentos atualizados permitiram identificar como relevante para a implementação de um bom sistema de avaliação de desempenho a proposta apresentada por António Caetano (2008).

Respeitando uma abordagem dedutiva concebemos a proposta de criação de um sistema de avaliação de desempenho a partir do referencial teórico construído por Caetano (2008) como um guião capaz de permitir a previsão e explicação de acontecimentos a verificarem-se no processo de criação, desenvolvimento e aplicação de um novo sistema de avaliação de desempenho no Grupo Martifer.

Referencial para o desenvolvimento e implementação do SARD (Caetano, 2008)					
Quadro conceitual de referência					
1	A integração estratégica da avaliação	"A criação e implementação de um sistema de avaliação constitui uma mudança na vida da organização (com carácter incrementalista ou radical, consoante as situações) e pode ter múltiplas repercussões nos restantes sistemas organizacionais. Por conseguinte o compromisso da alta direcção é indispensável logo desde o início" (Caetano, 2008:90).	"Os objetivos estabelecidos para o sistema de avaliação condicionam fortemente o tipo de sistema a criar no que diz respeito aos critérios e ao processo de medição, aos intervenientes ou fontes de avaliação, aos procedimentos e ao processo e conteúdo da comunicação e das decisões associadas à avaliação" (Caetano, 2008:91).	Objetivos da avaliação	2

Quadro 1.1 – Referencial para o desenvolvimento e implementação do SARD

Fonte: Elaboração própria.

Referencial para o desenvolvimento e implementação do SARD (Caetano, 2008)					
Quadro conceitual de referência					
3	Relação com os outros sistemas de gestão de recursos humanos e com o processo de gestão do desempenho	"A gestão estratégica dos recursos humanos, devidamente alinhada com a estratégia global da organização, requer, hoje em dia, a integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos: sistema de recrutamento e selecção, sistema de integração e formação, sistema de carreiras, sistema de avaliação, sistema de informação de recursos humanos e sistema de recompensas" (Caetano, 2008:92).	"A avaliação é um instrumento de gestão a ser utilizado pelas diversas unidades estruturais da organização, sendo, pois, conveniente envolvê-las desde logo na concepção do sistema e não apenas aquando da sua implementação" (Caetano, 2008:97).	Quem envolver na concepção do sistema de avaliação	7
4	Relação com o desempenho da organização	"O sistema de avaliação não constitui um fim em si próprio, nem existe para o departamento de recursos humanos se auto-comprazer com a sua aplicação. O sistema de avaliação é tão-somente (mais) um meio para as chefias e os coordenadores gerirem eficazmente os seus colaboradores" (Caetano, 2008:93).	"O alvo privilegiado da avaliação tem sido o desempenho individual. Com a evolução das formas organizativas, as equipas têm vindo também a ser alvo de avaliação. Quando isto acontece, torna-se necessário especificar e ponderar a combinação das componentes individuais, grupais e organizacionais" (Caetano, 2008:98).	Alvos da avaliação	8
5	O que avaliar	"Na concepção de um sistema de avaliação, um passo importante a dar consiste em estabelecer o tipo de factores que vão servir de base à avaliação de desempenho: traços de personalidade, competências, comportamentos, resultados, <i>standards</i> de desempenho" (Caetano, 2008:94).	"Na concepção do sistema, é fundamental ter em consideração o contexto e a história da organização, os objetivos específicos da avaliação, o valor real que cada fonte pode acrescentar, o controlo da validade desses julgamentos, a praticabilidade, a logística e os custos envolvidos" (Caetano, 2008:99).	Fontes de avaliação	9
6	O que medir	"A medição dos aspectos sujeitos a avaliação constitui um dos elementos críticos de qualquer sistema de avaliação, pelo que importa que fique bem claro: qual o tipo de escala, qual o significado de cada um dos seus níveis, como se conjugam as diversas dimensões a avaliar, como se calcula a ponderação (no caso de existir) e em que se traduz a avaliação global" (Caetano, 2008:96).	"O conteúdo do formulário a utilizar depende dos objectivos específicos do sistema de avaliação e dos conteúdos a avaliar, sendo conveniente primar pela simplificação e praticabilidade" (Caetano, 2008:100).	Formulário	10

Quadro 1.2 – Referencial para o desenvolvimento e implementação do SARD

Fonte: Elaboração própria.

Referencial para o desenvolvimento e implementação do SARD (Caetano, 2008)					
Quadro conceitual de referência					
11	Suporte do formulário	A possibilidade de existir uma base central, em que se regista em tempo real a avaliação efectuada, facilita a gestão global do sistema, optimiza os procedimentos e permite efectuar análises e produzir informação relevante para os outros sistemas de gestão de pessoas na organização (Caetano, 2008:101).	"Mesmo os indicadores objectivamente mensuráveis são susceptíveis de interpretações diferentes nos diversos departamentos de uma organização. Para controlar essa variabilidade, torna-se necessário homogeneizar critérios interpretativos dos avaliadores, quer dentro dos departamentos, quer entre departamentos" (Caetano, 2008:106).	Harmonização das avaliações	15
12	Validação do sistema	"A validação do sistema constitui uma preocupação permanente a ter presente ao longo da sua vigência, sendo conveniente efectuar uma primeira análise antes da sua implementação efectiva" (Caetano, 2008:102).	"O Manual do sistema de avaliação constitui uma peça importante, na medida em que clarifica as principais características do processo de avaliação e fornece orientações específicas sobre os procedimentos formais e a actuação desejável por parte dos avaliadores e dos avaliados" (Caetano, 2008:107).	Manual de avaliação	16
13	Teste piloto	"O teste piloto permite corrigir atempadamente problemas associados à aplicação do sistema, contribuindo assim para aumentar a sua validação, mas esta apenas ficará assegurada com as decisões decorrentes da avaliação, ou seja, com a análise das consequências para os avaliados e para a organização" (Caetano, 2008:103).	"A entrevista de avaliação, ou de feedback, e planeamento constitui um momento-chave de todo o processo de avaliação. É conveniente que seja devidamente preparada, quer pelo avaliador, quer pelo avaliado, tendo em atenção o desempenho do período anterior mas também o plano para o período seguinte, no caso de se realizar apenas uma entrevista com os dois propósitos" (Caetano, 2008:110).	Entrevista de avaliação e de planeamento	17
14	Formação de avaliadores e avaliados	"A formação dos avaliadores e dos avaliados constitui um passo importante para o sucesso da implementação do sistema de avaliação. Não convém implementar um sistema de avaliação sem que os membros da organização conheçam bem os seus objetivos e efeitos na gestão de pessoas, assim como os procedimentos a utilizar no processo de avaliação" (Caetano, 2008:105).	"Os resultados da avaliação do sistema são fundamentais para se introduzirem melhorias no processo de avaliação, corrigindo as deficiências resultantes da aplicação, ou da própria concepção, e actualizando os aspectos exigidos pela evolução da organização" (Caetano, 2008:111).	Avaliação da avaliação	18

Quadro 1.3 – Referencial para o desenvolvimento e implementação do SARD

Fonte: Elaboração própria.

A experiência prévia do autor na área de recursos humanos, e em particular da criação e implementação de um sistema de avaliação noutro contexto organizacional permitiu desenvolver competências úteis para a resolução de resistências organizacionais ao

sistema e identificar soluções que permitem obter os resultados desejados. Estas competências são simultaneamente conceptuais, técnicas e transversais.

Um terceiro elemento central para o sucesso do sistema foi a análise ao contexto de intervenção. Foram avaliadas as práticas de gestão dominantes capazes de gerar sinergia e simultaneamente criar obstáculos ao desenvolvimento de práticas de gestão relevantes ao novo processo de avaliação de desempenho. Foi avaliado, igualmente, o grau de recetividade de cada uma das empresas do Grupo à implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho tendo sido promovidas reuniões e sessões internas de discussão com os administradores das diferentes empresas.

Para aplicação do referencial à realidade concreta foram criados instrumentos, processos, procedimentos, instrumentos de controlo e aplicação e modelos de avaliação continua. Todo o processo obteve a aceitação dos diferentes intervenientes mostrando-se adequada a metodologia aplicada. O dinamismo e a validade do SARD revela-se ainda pelas atualizações em curso que asseguram a melhoria contínua do funcionamento do sistema. O controlo de qualidade promovido pela Direção de Recursos Humanos mostra-se ajustado ao permitir que qualquer interveniente possa apresentar sugestões e melhorias.

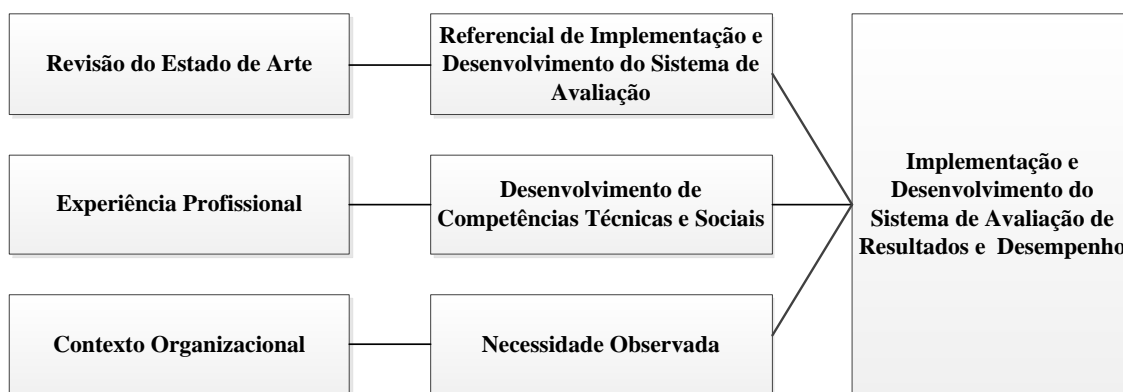


Figura 1 – Metodologia: recursos, instrumentos e finalidade.

Fonte: Elaboração própria.

3.2. ELEMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

A partir da revisão da literatura foram identificados diferentes quadros teóricos, modelos e dimensões conceptuais passíveis de servirem como elementos de referência à construção e implementação do novo sistema de avaliação de desempenho. O sistema de avaliação de desempenho foi conceptualizado em função de três componentes, dinamicamente interligadas, e que incluíam os objetivos, os instrumentos e os procedimentos.

Estes componentes foram desenvolvidos dialeticamente quer a partir do referencial conceptual e dos dados empíricos que foram obtidos em contexto organizacional através de apresentações e reuniões de trabalho, relatórios prévios e relatórios existentes. As reuniões de trabalho incluíam a apresentação de soluções de intervenção, identificação de necessidades, e clarificação das resistências.

3.3. PROCEDIMENTOS

Existem especificidades organizacionais e um dinamismo dos conhecimentos que implicam que em cada contexto se obtenham e sistematizem dados e análises de resultados que permitam uma intervenção mais eficaz.

Neste projeto foram recolhidos dados sobre: i) visão, missão e valores organizacionais; ii) o plano de negócio e a estratégia organizacional; iii) objetivos corporativos, estratégicos e específicos; iv) a capacidade instalada das áreas de recursos humanos, planeamento e controlo de gestão; v) políticas e práticas de gestão de recursos humanos; e, vi) o anterior modelo de avaliação de desempenho. Foram utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise documental e a realização de entrevistas.

Um elemento central em todo o processo foram as informações recolhidas e os contactos realizados nas diferentes reuniões de trabalho com todos os administradores e a gestão de topo das diferentes empresas, bem como com a equipa da Direção de Recursos Humanos do Grupo Martifer.

3.4. FINALIDADE DA METODOLOGIA

Um conhecimento atualizado do estado de arte é obviamente insuficiente para suportar a implementação e funcionamento de um sistema de avaliação de desempenho. Os dados obtidos nas reuniões e sessões de trabalho proporcionaram uma abundância de dados que em vários aspectos se revelaram redundantes ou mesmo contraditórios.

Estes dados tiveram que ser sistematizados e implicaram a construção de significados apropriados à gestão e aos objetivos globais que se pretendiam alcançar com a implementação do SARD.

Foi possível definir uma estratégia de intervenção, enquadrar os intervenientes preferenciais, identificar as características dos instrumentos e determinar a necessidade de ferramentas de comunicação que facilitassem a recolha de dados, a sua validação e a participação de todos.

4. A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHO (SARD)

A implementação do SARD implicou um processo prévio de concepção e planificação que se concretizou na identificação e estratégias e instrumentos (SARD) e ainda de rotinas de execução para toda a organização.

Apresenta-se no quadro seguinte, como exemplo, um cronograma das ações a desenvolver para assegurar a implementação do SARD, num ciclo de desempenho anual e com apenas um momento formal de avaliação durante o ano:

Cronograma de implementação do SARD		
mês	ano	Ações a desenvolver
jun	n	Plano estratégico do Grupo
jun	n	Plano estratégico da empresa
set	n	Plano trienal
set	n	Plano de negócios anual
out	n	Plano de ação, plano de meios e orçamento anual
nov	n	Balanced Scorecard
nov	n	Quadro regulamentar do SARD
dez	n	Comunicação e divulgação interna do SARD
dez	n	Diretrizes estratégicas (direção/áreas)
jan	n+1	Scorecard Individual
---	n+1	Acompanhamento, controlo e revisão de objetivos
mar	n+1	Formação e sensibilização
abr	n+1	Avaliação de competências
mai	n+1	Avaliação de resultados e desempenho
jun	n+1	Avaliação do sistema de avaliação

Quadro 2 – Exemplo de um cronograma de implementação do SARD.

Fonte: Elaboração própria.

4.1. DIMENSÃO ESTRATÉGICA

As variáveis estratégicas percebidas internamente como as mais relevantes que suportam a implementação do Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho (SARD) são:

- O planeamento estratégico;
- A definição do *Balanced Scorecard*;
- A definição do quadro regulamentar do SARD.

4.1.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas que apresentam melhores desempenhos devem-no, essencialmente, a uma boa compreensão das questões estratégicas e à condução de um processo consequente de reflexão, decisão e acção, que se inicia pela análise e formulação até à implementação e controlo. Neste processo evolutivo passa-se por diferentes estados em que se atende às necessidades e exigências dos clientes e dos mercados, às expectativas dos acionistas, dos fornecedores e dos colaboradores e se faz uma gestão dos interesses de todos os *stakeholders*.

O planeamento estratégico é um processo de gestão, através do qual a administração estabelece uma direcção para a empresa, condicionada ao mercado e às capacidades da própria empresa e que se estende desde a entrada em novos mercados e geografias até ao possível desinvestimento em determinadas áreas de negócios. Os focos de acção são a formulação de objetivos e definição de programas de acção para a sua execução. Neste sentido, o planeamento estratégico contempla a flexibilidade para a mudança nos mercados, tecnologias, concorrentes, e ainda quanto aos objetivos, competências e recursos, mantendo em todo o processo um compromisso determinado com o lucro, o crescimento, a visão e a missão da empresa.

O planeamento estratégico reflete essencialmente uma visão de médio longo prazo a três anos, e tem por objetivo apresentar as grandes linhas de orientação estratégica para suportar a definição do plano de negócio anual para cada uma das empresas e, conseqüentemente, os respetivos planos de ação, meios e orçamento de cada uma das áreas funcionais. Desta forma, através do planeamento estratégico, a administração organiza, coordena, ordena, comunica, e define os modos de controlo determinando o que pretende que aconteça durante um período de tempo mais ou menos alargado.

Em síntese, o objetivo do planeamento estratégico é estabelecer um rumo para a empresa, tendo em consideração as condicionantes ambientais externas e internas. Isto significa que, no processo de planeamento, a administração, em articulação direta com as chefias de primeira linha, analisa o ambiente interno e externo, as suas opções estratégicas em termos de quais são os caminhos que podem ser seguidos e a operacionalização da estratégia – o que exige mecanismos de monitorização, avaliação e controlo. É durante esta fase, na qual se define o planeamento estratégico, que os administradores em articulação com as suas chefias de primeira linha estabelecem os objetivos e as estratégias a seguir. Neste sentido, a estratégia é a concretização de um conjunto de ações para que o planeado aconteça.

A construção do plano estratégico e do plano de negócios anual é uma responsabilidade do Conselho de Administração (CA), apoiada pela Direção de Planeamento e Controlo de Gestão ou mesmo por consultores externos às empresas.

O plano estratégico é estabelecido e divulgado internamente no mês de junho para os três anos seguintes, podendo sofrer alterações, reajustamentos ou simplesmente adaptações às metas estabelecidas inicialmente sempre que o CA assim o determinar. O CA de cada empresa promove, no último ano, reuniões específicas para a elaboração do plano para o triénio seguinte ($n+3$), devendo aprovar em julho, uma proposta com as principais linhas de orientação estratégicas que foram estabelecidas no plano. Em setembro, deve ser detalhada a proposta de plano trienal apresentada em julho, incorporando já a estimativa do fim do ano (ano n). O plano de negócios para o ano

seguinte e a aprovação do orçamento que lhe serve de suporte ocorre em setembro do ano anterior, sendo divulgado internamente em cada uma das empresas no mês seguinte.

Nesta fase estratégica do processo de implementação do sistema de avaliação compete aos membros do Conselho de Administração (CA) em articulação com a Direção de planeamento e Controlo de Gestão e os eventuais consultores externos, compete:

- Estabelecer, rever e comunicar a visão, missão, valores e objetivos estratégicos da empresa
- Definir e comunicar a estratégia da empresa
- Elaborar o plano trienal
- Elaborar e comunicar internamente o plano de negócios anual

O Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho (SARD) constitui um instrumento de gestão que se posiciona ao serviço da estratégia e das políticas de cada uma das empresas. Como tal, contribui para que se possam atingir e ultrapassar os objetivos estabelecidos, assegurando uma interligação estreita entre a área de atividade e os interesses de cada colaborador com os objetivos estratégicos da empresa. É neste pressuposto que se procura viabilizar a articulação dos objetivos de cada função (operacionais) com os objetivos de gestão (estratégicos), o que permite planear, controlar e avaliar o cumprimento do Plano de Ação de cada área, determinando as suas contribuições para os resultados alcançados pelo negócio, bem como avaliar de forma clara os contributos individuais, através do reconhecimento, diferenciação e compensação dos melhores desempenhos, reconhecendo, diferenciando e compensando os melhores desempenhos.

Em relação aos instrumentos de suporte a esta fase do processo, está previsto disponibilizar uma funcionalidade na plataforma informática que permita dar visibilidade sobre o plano trienal e o plano de negócios anual de cada uma das empresas, bem como do seu histórico, a todos os colaboradores da empresa (*vide* Anexo I).

4.1.2. DEFINIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento de apoio à gestão estratégica baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando a cada uma das empresas do grupo, de modo abrangente, uma visão actual e futura do negócio. Assim, os aspectos mais importantes do BSC são a medição de resultados e a utilização de indicadores que levam as empresas a atuar de acordo com a sua estratégia. O BSC é, por isso, um instrumento de operacionalização da estratégia, porque integra objetivos com controlos de execução e associa os objetivos a ações de implementação. A sinergia é alcançada pela correlação dos objetivos financeiros e estratégicos corporativos com os objetivos dos níveis hierárquicos inferiores. Desta forma, os colaboradores conseguem entender como as suas acções vão ter um impacto sobre a estratégia da empresa a que pertencem.

O BSC enfatiza a existência de relações causa e efeito nas medições. Assim, cada empresa é capaz de compreender como os indicadores não financeiros, como a qualidade do produto ou serviço, direccionam os indicadores financeiros, como a rentabilidade. Todos os indicadores seleccionados para o BSC fazem parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para as unidades de negócios. Desta forma, o BSC ultrapassa os limites de um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflituantes e revela toda a cadeia de relações causa-efeito.

Esta metodologia baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais, organizados em quatro dimensões: a financeira propriamente dita, a dos clientes externos, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento.

O equilíbrio entre as quatro dimensões permite estabelecer objetivos de nível superior e realimentar o processo contínuo da estratégia. Por isso, ao criar o BSC, cada uma das empresas do grupo escolhe um conjunto de indicadores que reflecte com precisão os factores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia. Estes devem manter as relações de causa efeito entre os indicadores individuais, para que se evidencie a

influência dos objetivos não financeiros nos resultados financeiros de longo prazo, proporcionando assim uma visão abrangente e actualizada sobre a organização.

No quadro seguinte apresentam-se as principais características dos indicadores do BSC que determinam a sua definição:

BSC: características dos indicadores
Integrados com a estratégia e os objetivos estratégicos
Fáceis e quantificáveis
Simples e claros
Específicos
Fáceis de aferir e rapidamente disponíveis
Baixo custo de implementação

Quadro 3 – Características dos indicadores do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Elaboração própria.

Assim, o BSC de cada empresa tem identificado um conjunto de indicadores de resultado (medem o que já aconteceu no passado) e indicadores de tendências (mostram o progresso em áreas chave para a implementação da estratégia, ou seja, mostram as variações que, no futuro, afectarão os resultados).

A implementação do BSC nas empresas passa por quatro etapas contínuas:

- A Definição da estratégia
- A Definição das medições da estratégia
- A Integração dos indicadores com o sistema de gestão
- A Revisão dos indicadores e resultados

O BSC é elaborado de forma participada, pelo envolvimento da administração, das chefias de primeira linhas e intermédias. Como o BSC deve produzir uma ligação entre a estratégia e as acções operacionais da empresa, a sua implementação inicia-se pela definição da estratégia da empresa. A formulação da estratégia explicita os objetivos e deixa claras as metas da empresa. O BSC de cada uma das empresas é elaborado a partir do nível corporativo, e daí para todos os restantes níveis hierárquicos e funcionais. Os

Scorecard Individuais devem estar alinhados com os níveis superiores até ao nível corporativo, no topo da organização.

Os indicadores a desenvolver suportam a estratégia. O número de indicadores escolhidos depende de cada empresa, dos critérios da administração e da maturidade dos sistemas de informação e de controlo em cada uma delas. Procura-se que a quantidade de indicadores seja a menor possível para que não se sobrecarregue o sistema com dados de informação. Simultaneamente, é importante garantir que os indicadores individuais mostrem as relações causa e efeito entre eles garantindo que as iniciativas que não têm impacto sistémico sejam preteridas.

O BSC é integrado na estrutura, cultura e práticas de recursos humanos da empresa. Embora o BSC possibilite o equilíbrio dos indicadores, estes podem estar desequilibrados em relação a outros sistemas do grupo, como, por exemplo, relativamente às políticas de remuneração baseadas apenas nos resultados financeiros.

Após a implementação do BSC, este é revisto periodicamente. Os principais *drivers* utilizados para avaliar a necessidade de proceder a essa revisão são:

- Os indicadores de resultados estão a mostrar o desempenho da empresa?
- A estratégia da empresa mudou desde a última revisão?
- O BSC está a indicar se a estratégia é bem-sucedida ou se está a ser bem implementada?
- Os indicadores estão corretos?
- Existe um bom alinhamento entre os indicadores e a estratégia?
- É necessária alguma outra melhoria?

Em síntese, a implementação adequada da estratégia é fundamental ao sucesso da empresa. Um das componentes essenciais é ter medidas de desempenho, preferencialmente que estabeleçam uma relação entre os resultados das acções necessárias desenvolver com a consecução dos objetivos estratégicos definidos. Desta

forma é possível aferir até que ponto a estratégia definida está a ser implementada e se as acções estipuladas estão a permitir alcançar os resultados desejados.

O BSC e o planeamento estratégico são ferramentas de gestão indispensáveis. A boa utilização do BSC depende da compreensão e sensibilidade para elaborar uma estratégia adequada, mas também da perseverança e da dedicação empregues na implementação e na revisão periódica. Esta revisão é necessária para fazer face aos aspectos dinâmicos do ambiente em que cada uma das empresas se insere. Depois de construído o BSC, importa estabelecer, gradualmente, um sistema de gestão que actualize de forma sistémica e periódica o planeamento estratégico, o orçamento de longo prazo e os Scorecard Individuais.

Em conclusão, o *Balanced Scorecard* é percebido como um sistema de gestão estratégica que permite estabelecer indicadores de desempenho e liga-los aos objetivos estratégicos, com a vantagem adicional de os poder integrar e sistematizar num *Tableaux de Bord* de fácil compreensão e visualização, integrando objetivos de natureza financeira e não financeira.

A definição do *Balanced Scorecard* é uma responsabilidade do Conselho de Administração (CA), apoiada pela Direção de Planeamento e Controlo de Gestão e pelas chefias de primeira linha. É estabelecido e divulgado internamente no mês de janeiro, podendo sofrer alterações, reajustamentos ou simplesmente adaptações aos objetivos, indicadores e metas estabelecidas inicialmente sempre que o CA assim o determinar. O CA de cada empresa promove, no último trimestre do ano, reuniões específicas para a elaboração do *Balanced Scorecard*, estabelecendo indicadores de resultado e de tendência alinhados com os objetivos estratégicos em quatro dimensões: financeira, clientes externos, processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Em relação aos instrumentos de suporte a esta fase do processo, a plataforma do SARD disponibiliza um ficheiro que é actualizado (*vide* Anexo III) e pode ser consultado por todos os colaboradores a partir do décimo dia de calendário de cada mês, permitindo desta forma dar visibilidade sobre a natureza dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e resultados alcançados atualizados, bem como do seu histórico, a todos os

colaboradores da empresa (*vide* Anexo I). Esta actualização de informação sobre o *Balanced Scorecard* de cada empresa pode ocorrer em qualquer altura do mês, embora por norma aconteça no início de cada mês.

4.1.3. DEFINIÇÃO DO QUADRO REGULAMENTAR DO SARD

Depois de desenvolvido o planeamento estratégico, conhecida a estratégia e os seus objetivos, bem como o *Balanced Scorecard* de cada empresa, importa agora esclarecer as “regras do jogo”.

A definição do quadro regulamentar de suporte ao sistema de avaliação é uma responsabilidade do Conselho de Administração (CA), em articulação direta com a Direção de Recursos Humanos. É estabelecido e divulgado internamente no mês de dezembro, podendo sofrer alterações, reajustamentos ou simplesmente adaptações a parâmetros de funcionamento estabelecidos no ano anterior. A Direção de Recursos Humanos promove reuniões com os CA de cada uma das empresas com o objetivo de apresentar, propor e aprovar possíveis alterações ao modelo em vigor para o ano seguinte.

Em síntese, nesta última fase estratégica do processo de implementação do sistema de avaliação, compete ao Conselho de Administração (CA) discutir e aprovar a proposta de alteração, se necessário, ao modelo de avaliação apresentado pela Direção de Recursos Humanos. Neste sentido, são reavaliados, apresentados, discutidos e aprovados:

- Objetivos a alcançar com a implementação do SARD
- Modelo conceptual do sistema
- Processos e procedimentos operacionais de suporte ao funcionamento do sistema
- Impactos ao nível das políticas retributivas, de desenvolvimento de competências e de desenvolvimento profissional e pessoal

Em relação aos instrumentos de suporte a esta fase do processo é disponibilizado o “Manual do Sistema” (*vide* Anexo I) através da plataforma informática a que têm acessos todos os colaboradores. Para além do “Manual do Sistema” que contém informação relativa às características e aos objetivos do sistema, elegibilidade, dimensões e momentos de avaliação, descrição da metodologia de implementação e dos processos que suportam a implementação do sistema, descrição do processo de cálculo da avaliação global e critérios para atribuição do bónus de desempenho, é possível aceder à plataforma informática (*vide* Anexo I) e ter visibilidade sobre:

- Dicionário de Competências
- Cronograma de implementação
- Manual da plataforma informática
- Dimensões e portfólio de competências para cada grupo funcional

Em resumo:

Implementação do SARD: dimensão estratégica				
Breve descrição das principais atividades			Intervenientes	Instrumentos de suporte
setembro	Planeamento Estratégico (n+1) e (n+3)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer, rever e comunicar a visão, missão, valores e objetivos estratégicos • Definir e comunicar a estratégia da empresa • Elaborar e rever o plano trienal • Elaborar e comunicar internamente o plano de negócios anual 	Conselho de Administração Direção de Planeamento e Controlo de Gestão Consultores Externos	Intranet Plataforma SARD
dezembro	Definição do Balanced Scorecard (n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer indicadores de resultado e de tendência alinhados com os objetivos estratégicos em quatro dimensões: financeira, clientes externos, processos internos e de aprendizagem e crescimento 	Conselho de Administração Direção de Planeamento e Controlo de Gestão Chefias de 1ª linha	Plataforma BSC Plataforma SARD
dezembro	Definição do Quadro Regulamentar do SARD (n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a alcançar com a implementação do SARD • Modelo conceptual do sistema • Processos e procedimentos operacionais de suporte ao funcionamento do sistema • Estabelecer os impactos ao nível das políticas retributivas, de desenvolvimento de competências e de desenvolvimento profissional e pessoal 	Conselho de Administração Direção de Recursos Humanos	Plataforma SARD

Quadro 4 – Implementação do SARD: dimensão estratégica.

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, o plano estratégico do grupo para as diferentes áreas de negócio condiciona o plano estratégico de cada uma das empresas que, por sua vez, determinam o plano trienal, o plano de negócios anual, bem como o plano de ação, plano de meios e orçamento para cada empresa. Em seguida é definido o *Balanced Scorecard* e o Quadro Regulamentar do SARD (Figura, 2).

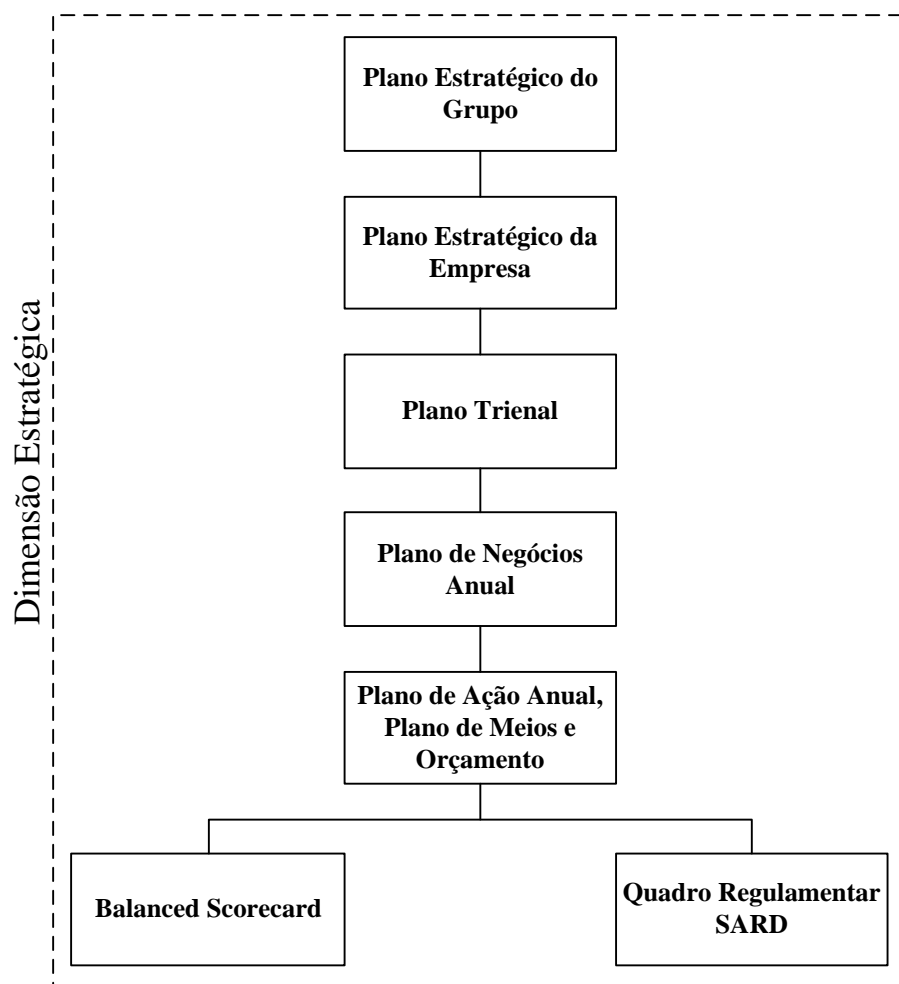


Figura 2 – Implementação do SARD: dimensão estratégica.

Fonte: Elaboração própria.

4.2. DIMENSÃO OPERACIONAL

As variáveis operacionais percebidas internamente como as mais relevantes que suportam a implementação do Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho (SARD) são:

- Comunicação interna do sistema de avaliação
- Formação e sensibilização
- Definição do *Scorecard Individual*
- Acompanhamento, controlo e revisão de objetivos
- Avaliação de competências
- Tratamento de dados e cálculo da avaliação global
- Avaliação do sistema de avaliação

4.2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

O processo comunicacional interno tem como objetivo apresentar as características do SARD e os motivos pelos quais se torna necessária a sua implementação na empresa. Este processo explica ainda o alinhamento empresarial do sistema e demonstra para os seus colaboradores que o sistema persegue valores de equidade e justiça interna.

A informação veiculada foca essencialmente as principais características do processo de avaliação, fornecendo orientações específicas sobre os processos e procedimentos formais, o cronograma, bem como as práticas de atuação desejáveis dos interlocutores, nomeadamente dos avaliadores e avaliado.

A comunicação combinou a utilização de vários canais disponíveis:

- Sessões de apresentação presenciais promovidas pelo Diretor de Recursos Humanos nos Conselhos de Administração das várias empresas

- Sessões de apresentação presenciais pela Direção de Recursos Humanos junto de todos os colaboradores das empresas-alvo
- Sessões de esclarecimento presenciais com periodicidade mensal promovidas localmente em cada uma das empresas pelo Diretor de Recursos Humanos (iniciativa “Falar RH”)
- *Helpdesk* “HR Solutions” disponível para apoiar e esclarecer os utilizadores
- Publicação de artigos nas revistas internas e de um *site* na intranet
- Plataforma eletrónica de suporte ao SARD onde é possível consultar o Manual do Sistema e Manual de utilização da própria plataforma, entre outras funcionalidades.

O Diretor de Recursos Humanos promove a realização de sessões de apresentação do SARD por todas as empresas do Grupo de forma a garantir que todos os colaboradores possam ser informados e esclarecidos sobre as principais características do sistema de avaliação. Estas sessões realizam-se um mês antes das datas previstas para o início do período estabelecido para a realização das entrevistas de avaliação regulares, semestrais e/ou anuais, em junho ou março respectivamente. No início das sessões de apresentação do SARD é feita uma alocação por parte de um administrador da empresa-alvo, que habitualmente é o Vice-Presidente do Grupo ou o CEO da empresa. As sessões de esclarecimento, que habitualmente são realizadas mensalmente em cada empresa, têm como objetivo de promover a partilha de ideias, dar e receber sugestões, escutar, esclarecer os colaboradores sobre assuntos relacionados com a área de Recursos Humanos. Estas servem também para promover o SARD e esclarecer os seus utilizadores ao longo do ano. Foram publicados artigos nas revistas internas do Grupo sobre o SARD e, de forma regular, serão sempre publicados, no mínimo, dois artigos por ano. Um artigo é publicado antes dos períodos previstos para a realização de entrevistas de avaliação e outro no mês seguinte ao da apresentação dos resultados da avaliação do SARD.

Em síntese, depois de conhecido o plano de ação, plano de meios, orçamento, o *Balanced Scorecard* e o Quadro Regulamentar do SARD, é desenvolvido o processo comunicacional interno com o objetivo apresentar as características do SARD (Figura, 3).

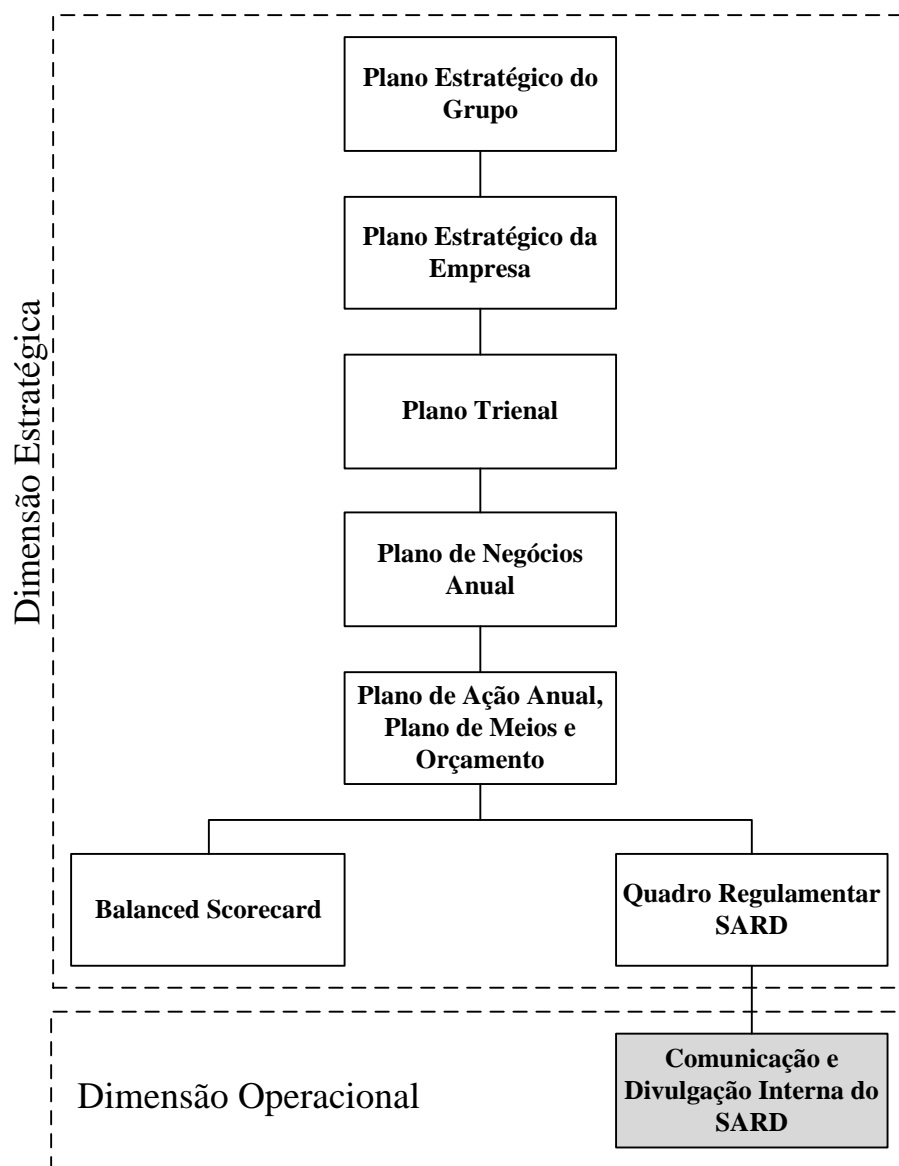


Figura 3 – Implementação do SARD: comunicação e divulgação interna (dimensão operacional).

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos instrumentos de suporte, estão disponíveis a plataforma informática de suporte ao funcionamento do SARD e o *helpdesk* “HR Solutions” (funcionalidade interna da Direção de Recursos Humanos ao serviço das empresas) estão disponíveis *on line* e *on time*, 24 horas por dia, 365 dias por ano (*vide* Anexo I).

Implementação do SARD: dimensão operacional (comunicação interna)				
Breve descrição das principais atividades			Intervenientes	Instrumentos de suporte
junho e março	Divulgação do SARD (n)	<ul style="list-style-type: none"> • Sessões de apresentação presenciais promovidas pelo Diretor de Recursos Humanos nos Conselhos de Administração das várias empresas • Sessões de apresentação presenciais pela Direção de Recursos Humanos junto de todos os colaboradores das empresas-alvo • Sessões de esclarecimento presenciais com periodicidade mensal promovidas localmente em cada uma das empresas pelo Diretor de Recursos Humanos (iniciativa “Falar RH”) • Publicação de artigos 	Vice-Presidente do Grupo CEO de cada empresa Direção de Recursos Humanos Área da Comunicação Interna	Plataforma SARD Manual SARD Helpdesk "HR Solutions" Revistas internas Site na intranet

Quadro 5 – Implementação do SARD: dimensão operacional (comunicação interna).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.2. FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO

A implementação do SARD reformulou de forma profunda o anterior sistema de avaliação do Grupo, constituindo por isso um projeto de mudança, com efeitos significativos sobre as práticas de gestão de pessoas vigentes.

Neste contexto, torna-se ainda mais importante informar e sensibilizar devidamente todos os colaboradores do Grupo, quer na fase de concepção do sistema, quer antes da sua implementação, focando de forma muito clara os seus objetivos, eventuais relações com outros sistemas e projetos de recursos humanos e de gestão, as suas características globais e o que se espera de cada um dos seus intervenientes, clarificando processos, procedimentos e as etapas da sua implementação.

No quadro seguinte, apresenta-se o plano global de formação estabelecido para formar os avaliadores e avaliados:

Plano global de formação: preparar e participar no processo de implementação do SARD							
Tipo de Formação	Módulo		Destinatários	Objetivos	Focus	Duração	Formador
Formação Geral	Módulo I	Apresentação do SARD	Avaliadores e Avaliados	Compreender os princípios e as principais dimensões do Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho (SARD)	modelo conceptual	8 horas	Interno
				Conhecer e dominar as principais funcionalidades disponibilizadas pela plataforma informática	plataforma informática		
Formação Específica	Módulo II	Conduzir e gerir um processo de avaliação de resultados e desempenho	Avaliadores	Perceber e integrar na sua ação a importância da gestão de desempenho para a gestão das suas áreas e das suas equipas	competências técnicas	4 horas	Externo
	Módulo III			Dominar conceitos de base fundamentais para o exercício da responsabilidade de avaliadores			
				Dominar os processos e procedimentos do novo sistema de avaliação			
				Executar a avaliação e gestão de desempenho dos colaboradores			

Quadro 6 – Plano global de formação para avaliados e avaliadores.

Fonte: Elaboração própria.

Numa primeira abordagem, a formação para os avaliados consiste em sensibilizá-los para perceber o SARD como um instrumento de gestão que pode e deve ser utilizado sempre que necessário, não apenas nos momentos formais de avaliação mas sempre que os seus utilizadores reconhecerem interesse em fazê-lo no seu quotidiano (Quadro 6).

Formação e sensibilização para avaliadores e avaliados: itinerário pedagógico							
Tipo de Formação	Módulo			Objetivos	Focus	Duração	Formador
Formação Geral	I	O SARD como um instrumento indispensável à gestão	Enquadramento	<ul style="list-style-type: none">Enquadramento organizacional - porquê e para quêFatores críticos de sucesso do projetoAs relações com outros subsistemas de GRH da MartiferCaracterísticas e objetivos do sistemaDestinatários do sistemaInformação complementar: período mínimo de avaliação; momentos de avaliação; e, movimentação internaO processo: etapas, papéis, responsabilidades, e instrumentos de suporte	modelo conceptual	6 horas	Interno
			Dimensões e fatores de avaliação	<ul style="list-style-type: none">Dimensões de avaliação: Balanced Scorecard, Scorecard Individual e CompetênciasFatores de avaliação: objetivos e competênciasGrupos de funções, mapa e dicionário de competênciasEscalas de avaliação			
			Metodologia de aplicação	<ul style="list-style-type: none">Cronograma do processoResponsabilidades dos intervenientesDefinição e negociação de objetivosAcompanhamento, revisão e controlo de objetivosAvaliação de desempenho e cálculo da avaliação global			
			Avaliadores e avaliados	<ul style="list-style-type: none">O papel do avaliador e avaliado: recomendações e boas práticasTendências a evitar pelos avaliadores e avaliados			
			Plataforma informática	<ul style="list-style-type: none">Apresentação da plataforma informática de suporte ao sistemaBoas práticas a promover e desenvolver de forma a garantir uma utilização eficaz e eficiente da plataforma	plataforma informática	2 horas	

Quadro 7 – Plano de formação e sensibilização para avaliadores e avaliados: itinerário pedagógico.

Fonte: Elaboração própria.

Num segundo momento, são desenvolvidos dois módulos de formação mais aprofundada, especificamente orientados para os avaliadores, sobre quem recai a principal responsabilidade pelo bom funcionamento do SARD (Quadro 8).

Formação para avaliadores: itinerário pedagógico							
Tipo de Formação	Módulo			Objetivos	Focus	Duração	Fornador
Formação Específica	II	Alinhamento de perspectivas	A Era do Conhecimento - desafios para a gestão das organizações	<ul style="list-style-type: none">• Novos paradigmas, novas respostas• Como se mede o valor das organizações: ativos tangíveis vs ativos intangíveis	competências técnicas	4 horas	Externo
			Avaliação e Gestão de Desempenho - importância e impactos	<ul style="list-style-type: none">• Ponto prévio: avaliação ou gestão?• Importância e impactos para a organização: do alinhamento estratégico ao planeamento da ação• Importância e impactos para o colaborador: da promoção da confiança à motivação			
	III	Desenvolvimento de competências operacionais	Gestão por Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento e desdobramento de objetivos• Indicadores e métricas• Estabelecer objetivos: princípios e metodologias• Monitorizar e acompanhar resultados: a gestão da ação		8 horas	
			Preparar e planear	<ul style="list-style-type: none">• Situar o contributo da competência na prossecução do desempenho: o que quer dizer “competente”?• Identificar e registar resultados e comportamentos observáveis que sustentem a avaliação• Atribuir níveis de cotação de acordo com a escala de avaliação• Conhecer e evitar os erros comuns do processo de avaliação de competências: promover a equidade• Conceber planos de desenvolvimento individuais e de equipa			
			A Entrevista de Avaliação	<ul style="list-style-type: none">• A técnica de entrevista: preparar e antecipar problemas• Saber recolher e analisar dados• Definir os assuntos prioritários a abordar e estabelecer um guião de entrevista• Promover a autoavaliação• Conduzir a entrevista			

Quadro 8 – Plano de formação para avaliadores: itinerário pedagógico.

Fonte: Elaboração própria.

Os métodos pedagógicos utilizados, no âmbito da realização da ação de formação, tanto para os avaliados como para os avaliadores foram:

- Exposições temáticas
- Exemplos de casos práticos
- Realização de exercícios práticos

As ações de formação e sensibilização para avaliadores e avaliados são preparadas internamente pela Direção de Recursos Humanos (DRH) em articulação com uma empresa de consultoria externa. As ações são monitoradas por formadores internos, elementos da equipa da DRH, no âmbito da componente mais geral, e por consultores externos no âmbito da componente mais específica para os avaliadores. No início das

sessões de formação do SARD é feita uma alocução por parte do Diretor de Recursos Humanos.

As ações de formação e sensibilização são de carácter obrigatório e realizam-se todos os anos durante o mês de março, um mês antes das datas previstas para o início do período estabelecido para a realização das entrevistas de avaliação regulares anuais que ocorrem por norma durante o mês de abril. Ao longo do ano, e naquelas empresas em que se optar por proceder à avaliação por períodos mais curtos, por exemplo, trimestrais ou semestrais, está prevista a realização de sessões de reforço (*follow-up*) imediatamente antes da avaliação final em cada um desses períodos, que são mais curtas e de destinam a reavivar e consolidar as práticas a utilizar.

Em síntese, depois de desenvolvido o processo comunicacional interno com o objetivo apresentar as características do SARD são promovidas ações de formação e sensibilização a avaliadores e avaliados (Figura, 4).

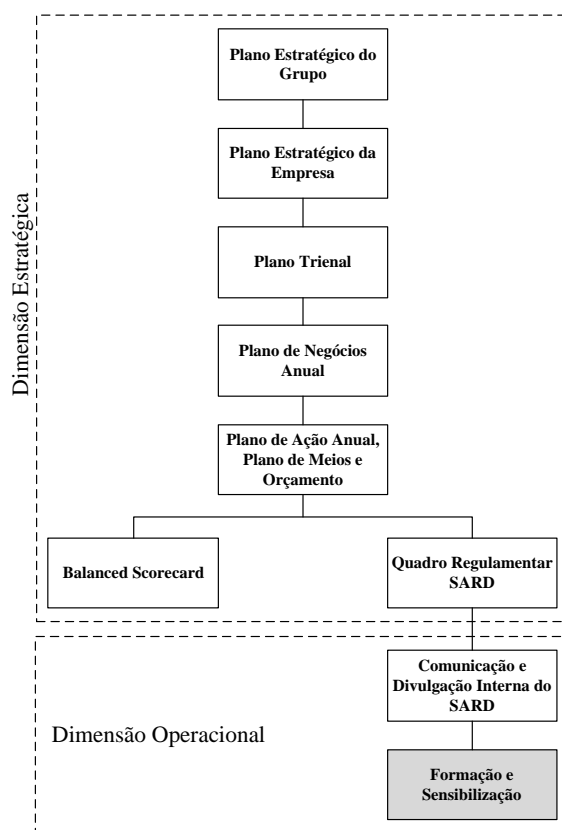


Figura 4 – Implementação do SARD: formação e sensibilização (dimensão operacional).

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos instrumentos de suporte, para além de estar disponível o acesso à plataforma informática de suporte ao SARD, que permite aceder ao Manual do Sistema entre outras funcionalidades, está também disponível o *helpdesk* “HR Solutions” (funcionalidade interna da Direção de Recursos Humanos ao serviço das empresas) que está disponível *on line* e *on time*, 24 horas por dia, 365 dias por ano (*vide* Anexo I “Manual de Utilizador da Plataforma”). Está também previsto o desenvolvimento de uma funcionalidade na plataforma electrónica que permita a todos os colaboradores o acesso ao manual de formação, bem como a todos os materiais utilizados durante o processo formativo.

Implementação do SARD: dimensão operacional (formação e sensibilização)				
Breve descrição das principais atividades			Intervenientes	Instrumentos de suporte
março	Ações de formação e sensibilização (n)	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de ações de formação focando de forma muito clara objetivos do SARD, eventuais relações com outros sistemas e projetos de recursos humanos e de gestão, as suas características globais e o que se espera de cada um dos seus intervenientes, clarificando processos, procedimentos e as etapas da sua implementação 	Direção de Recursos Humanos Consultores externos	Plataforma SARD Manual SARD Formulários do SARD Helpdesk "HR Solutions" Manuais de formação e outro material de apoio utilizado
março junho setembro	Sessões de <i>follow-up</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de sessões são mais curtas e intercalares ao longo do ano que destinam a reavivar e consolidar as práticas a utilizar 	Direção de Recursos Humanos	Plataforma SARD Manual SARD Manual da Plataforma

Quadro 9 – Implementação do SARD: dimensão operacional (formação e sensibilização).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.3. DEFINIÇÃO DO *SCORECARD INDIVIDUAL*

O desempenho das empresas, áreas funcionais e dos colaboradores desenvolve-se em ciclos anuais, pelo que o desempenho é medido entre janeiro e dezembro de cada ano, pois em Portugal o ano económico coincide com o ano civil. Todavia, condições especiais podem exigir ciclos de desempenho mais curtos ou plurianuais que se mostrem mais ajustados à realidade empresarial.

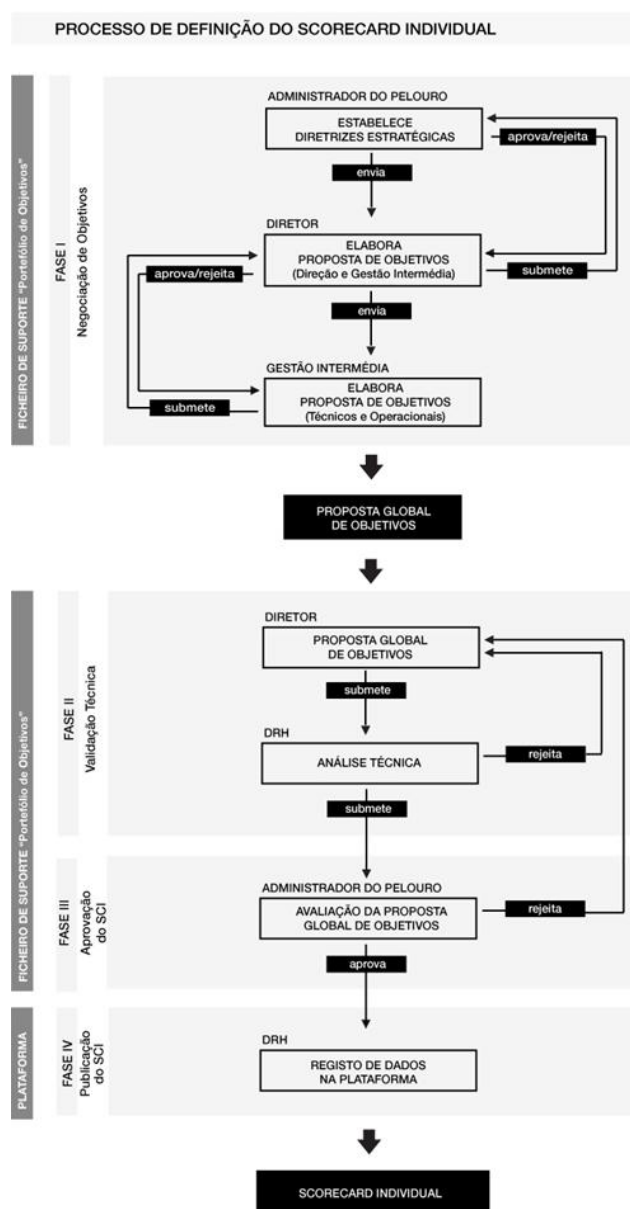


Figura 5 – Processo de definição do *Scorecard Individual*.

Fonte: Elaboração própria.

O processo de definição do SCI é constituído por 4 fases principais: 1) negociação e definição de objetivos; 2) validação técnica da proposta de objetivos; 3) aprovação do *Scorecard Individual* (SCI) ; e, 4) publicação do SCI na plataforma informática de suporte ao processo.

4.2.3.1. DEFINIÇÃO E NEGOCIAÇÃO DE OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Depois do CA ter estabelecido os objetivos estratégicos para um determinado ano, esses objetivos vão sendo desdobrados, sucessivamente, até ao nível individual (SCI). Na sequência da divulgação do Plano Trienal e o Plano de Negócios Anual da empresa, cada um dos administradores estabelece as diretrizes estratégicas para cada uma das direções e áreas funcionais de que é responsável. Neste processo transpõem-se e operacionalizam-se as orientações gerais definidas no plano estratégico, concretizando-as no plano de ação anual e orçamento de cada de direção. É através deste documento que se estabelecem as principais iniciativas a desenvolver e se programam as atividades e projetos a realizar e que se define o Plano de Meios. Neste, identificam-se os recursos financeiros, humanos e materiais que são necessários mobilizar para executar as iniciativas previstas no plano de ação.

Estes planos e orçamento têm um horizonte temporal de um ano e determinam a elaboração do SCI para cada um dos colaboradores. Assim, a negociação da meta dos objetivos e os meios que são necessários mobilizar, para suportar as ações a desenvolver de forma a alcançar os resultados expectáveis, ocorre um mês antes do início do ciclo de desempenho em janeiro.

Apesar de, num primeiro momento a definição dos planos de ação, meios e orçamento serem determinados na sequência de um processo negocial entre o administrador do pelouro e as chefias de primeira linha, estes documentos podem ainda ser atualizados em função do envolvimento das chefias intermédias e dos elementos das suas equipas no processo de definição e negociação do seu *Scorecard Individual*. Desta forma, é

possível garantir a participação ativa de todos os colaboradores na definição do planeamento operacional da direção e área a que pertencem.

No âmbito do processo de definição de objetivos importa ter em consideração que, para que o colaborador considere os objetivos atingíveis, os mesmos devem ser negociados e acordados com ele. Contudo, a margem de negociação encontra-se limitada pois os objetivos de nível superior devem prevalecer sobre os particulares. É ainda necessário analisar a taxa de esforço implicada em cada objetivo proposto e, se for necessário, corrigir algumas das metas estabelecidas. Só através deste procedimento será possível obter o acordo do colaborador, que é uma condição necessária para o seu comprometimento no SCI.

O processo de definição e negociação de objetivos individuais e de equipa é realizado em cascata:

- O diretor seleciona entre dois e cinco objetivos mais críticos para o desempenho da área, para integração no SARD
- Com base nesses objetivos, o diretor negocia os seus objetivos individuais com o administrador do pelouro, o qual os valida
- O diretor promove um processo em cascata de discussão e negociação de dois a cinco objetivos individuais e de equipa com os colaboradores que lhe reportam diretamente, estabelecendo compromissos individuais e de equipa para a consecução desses objetivos
- As chefias intermédias promovem e dão continuidade ao processo em cascata de discussão e negociação de dois a cinco objetivos individuais e de equipa com os colaboradores.
- Após a negociação em cascata dos objetivos da área, estes deverão ser submetidos à aprovação do diretor, validados tecnicamente pela DRH e aprovados pelo administrador do pelouro

Após este processo, os objetivos serão comunicados formalmente a cada colaborador através da plataforma informática, e são integrados no seu *Scorecard Individual*.

O *Scorecard Individual* (SCI) é composto por um conjunto de objetivos de equipa e individuais fixados a um colaborador num determinado ano. A elaboração da proposta do SCI ocorre entre os meses de dezembro e janeiro do ano seguinte, pois é essencial que o colaborador conheça, logo no início do ciclo de desempenho, o que é esperado dele nesse ano e como irá ser avaliado no final.

Para suportar este processo é disponibilizado o Formulário de *Scorecard Individual*, um ficheiro específico de suporte a este processo (*vide* Anexo IV) e disponibilizadas funcionalidades como “Portfólio Específico de Objetivos”, “Histórico de Formulários” na plataforma informática (*vide* Anexo I).

4.2.3.2. VALIDAÇÃO TÉCNICA DA PROPOSTA DO SCORECARD INDIVIDUAL

A qualidade dos objetivos propostos e das métricas estabelecidas no SCI vão condicionar a qualidade do desempenho. Neste sentido, importa analisar tecnicamente as propostas apresentadas de forma a garantir o cumprimento dos requisitos estabelecidos pelo SARD para que, cada um dos objetivos contidos nas propostas do SCI apresentadas venham a tornar-se valor acrescentado.

Os principais parâmetros de análise do SCI incidem sobre:

- Alinhamento dos objetivos com os objetivos de nível superior
- Alinhamento do objetivo com a natureza da função do colaborador
- Quantidade e qualidade da redação dos objetivos e dos indicadores
- Integração e relação de equilíbrio entre objetivos de equipa e individuais
- Qualidade das metas, escalas e dos instrumentos que garantem a sua monitorização
- Afetação de ponderações a objetivos e indicadores
- Calendarização de prazos

O Conselho de Administração (CA) define os objetivos estratégicos para um determinado ano e esses objetivos são desdobrados em objetivos operacionais, sucessivamente, até ao nível individual. O método utilizado é o de cascata, ou seja, do topo para a base das empresas.

Os objetivos propostos devem estar contidos no perímetro de acção e de influência do avaliado. Os objetivos devem assim estar alinhados com o conteúdo da descrição de funções, não a extravasando nem atribuindo ao colaborador objetivos que possam estar fora do raio próprio de acção.

O SCI deve ter um número restrito de objetivos, entre dois e cinco conforme estabelecido pelo SARD, com o objetivo de focar a atenção do colaborador nos factores críticos de sucesso da sua função no âmbito dos projetos em que está envolvido. Na formulação dos objetivos e dos indicadores deve ser utilizado um verbo de acção e uma frase curta que transmita de forma clara e inequívoca que resultado se pretende alcançar.

O SCI deve, de preferência, ter inscritos objetivos de equipa e objetivos individuais de forma a mitigar eventuais riscos relacionados com o excesso de competitividade interna e deterioração de relações de cooperação nas equipas ou, por outro lado, evitar que os colaboradores se desresponsabilizem individualmente através de um fenómeno de parasitismo, em que alguns elementos de uma equipa trabalham e os outros vão à “boleia” mas partilham os resultados da equipa.

A métrica deve refletir o valor acrescentado com o cumprimento de um objetivo. Pelo que é necessário analisar o impacto final que se pretende que o objetivo alcance e, a partir daí, estabelecer a forma de o medir, quantificando-o. Assim, e depois de estabelecidas as metas, importa garantir a aplicação de uma escala de avaliação que garanta a aplicação da filosofia do SARD, nomeadamente no que respeita aos níveis de avaliação dentro de um gradiente de insuficiente a excelente e dos seus níveis intermédios. Por outras palavras, não devem ser aprovadas métricas que estipulem um resultado de “tudo ou nada”, ou 0% ou 100%, porque contrariam a filosofia do SARD, caso contrário o objetivo deve ser abandonado. Um objetivo pode ser alcançado ou

mesmo ultrapassado por um colaborador com um desempenho acima da média, promovendo desta forma uma discriminação positiva. Por último, é necessário garantir que os instrumentos de informação que suportam o processo de análise de resultados sejam credíveis, públicos na empresa, económicos e não estejam dependentes do avaliador.

É necessário atribuir um peso específico a cada um dos objetivos e dos indicadores que os compõem para que o colaborador perceba a importância que cada um deles tem na sua avaliação final e, simultaneamente, possa fazer a gestão da sua atividade em função dos níveis de importância e urgência e assim estabelecer as suas prioridades. Um desequilíbrio muito assimétrico dessas ponderações podem gerar um efeito perverso relacionado com o facto dos avaliados apenas se mobilizarem em torno dos objetivos e/ou indicadores com maior peso relativo

Em relação à calendarização de prazos, importa garantir que se estabeleçam, sempre que possível, metas a alcançar ao longo do período de avaliação e não apenas no final do ano. Os avaliadores, que também são avaliados, e os restantes colaboradores muitas vezes despoletam um mecanismo de defesa relacionado com o adiar de prazos de forma a terem mais graus de liberdade ao longo do ano para gerirem as prioridades da forma que entenderem. O SCI é um instrumento de planeamento e de gestão e por isso uma das suas funções consiste em promover relações de compromisso de forma a alavancar valor. Por isso, por princípio, quanto mais cedo os objetivos forem alcançados maiores serão os seus impactos colaterais positivos nas empresas.

Em síntese, depois de negociado e obtido um acordo de princípio por parte de cada um dos colaboradores visados, cada diretor submete uma proposta global com todos os SCI dos seus elementos de equipa à Direção de Recursos Humanos. A Direção de Recursos Humanos, em articulação com a Direção de Planeamento e Controle de Gestão, procedem a uma análise e consequente validação técnica de cada uma das propostas.

Para suportar esta fase do processo é disponibilizado o Formulário de *Scorecard Individual* de cada colaborador, um ficheiro específico de suporte e são disponibilizadas

funcionalidades como “Portfólio Específico de Objetivos”, “Histórico de Formulários” na plataforma informática (*vide* Anexo I). A Direção de Recursos Humanos tem ainda acesso a um conjunto de funcionalidades específicas relacionadas com a manutenção e monitorização do SARD na plataforma electrónica.

4.2.3.3. APROVAÇÃO E PUBLICAÇÃO DO *SCORECARD INDIVIDUAL*

Depois das propostas dos SCI terem sido validadas pela Direção de Recursos Humanos, em articulação com a Direção de Planeamento e Controle de Gestão, são enviadas para o administrador responsável pela direção em questão de forma a poderem ser publicadas durante o mês de janeiro na plataforma informática. Depois da Direção de Recursos Humanos proceder à publicação do SCI, este fica automaticamente disponível. As chefias têm visibilidade direta sobre todos os SCI dos colaboradores hierarquicamente posicionados abaixo de si, isto é, têm visibilidade direta sobre os SCI dos colaboradores que lhes reportam direta e indiretamente.

Para suportar esta fase do processo é disponibilizado o Formulário de *Scorecard Individual* de cada colaborador, um ficheiro específico de suporte e são disponibilizadas funcionalidades como “Portfólio Específico de Objetivos”, “Histórico de Formulários” na plataforma informática (*vide* Anexo I).

A plataforma informática de suporte ao processo acumula o histórico de todos os SCI ao longo do ciclo de avaliação (1 ano) e ao longo dos ciclos de avaliação (vários anos). Tanto os avaliadores, as suas chefias superiores, bem como os avaliados têm acesso direto a este nível de informação.

Implementação do SARD: Scorecard Individual (SCI) (dimensão operacional)				
Breve descrição das principais atividades			Intervenientes	Instrumentos de suporte
dezembro janeiro	Definição e negociação de objetivos (n)	<p>O processo de definição e negociação de objetivos individuais e de equipa é realizado em cascata:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O diretor seleciona entre dois e cinco objetivos mais críticos para o desempenho da área e, com base neles, negocia os seus objetivos individuais com o administrador do pelouro • O diretor promove um processo em cascata de discussão e negociação de dois a cinco objetivos individuais e de equipa com os colaboradores que lhe reportam diretamente • As chefias intermédias promovem e dão continuidade ao processo em cascata de discussão e negociação de objetivos com os colaboradores • Após a negociação em cascata dos objetivos da área, estes deverão ser submetidos à aprovação do diretor, validados tecnicamente pela DRH e aprovados pelo administrador do pelouro 	Administrador do Pelouro Avaliadores e Avaliados	Plataforma SARD Manual SARD Formulários do SARD Ficheiro de suporte específico ao processo
janeiro	Validação técnica da proposta do Scorecard Individual (n)	A qualidade dos objetivos propostos e das métricas estabelecidas no SCI vão condicionar nível de desempenho, e por isso são analisadas tecnicamente as propostas apresentadas de forma a garantir o cumprimento dos requisitos estabelecidos pelo SARD	Direção de Recursos Humanos Direção de Planeamento e Controlo de Gestão	Plataforma SARD Ficheiro de suporte específico ao processo
janeiro	Aprovação e publicação do Scorecard Individual (n)	Depois das propostas dos SCI terem sido validadas são enviadas para o administrador responsável, de forma a poderem ser publicadas na plataforma informática	Administrador do Pelouro Direção de Recursos Humanos	Plataforma SARD Ficheiro de suporte específico ao processo

Quadro 10 – Implementação do SARD: formação e sensibilização (dimensão operacional).

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, depois de conhecido o *Balanced Scorecard* da empresa, são estabelecidas as orientações estratégicas para cada uma das direções e áreas e desenvolvido o processo de definição do *Scorecard Individual* (Figura, 6).

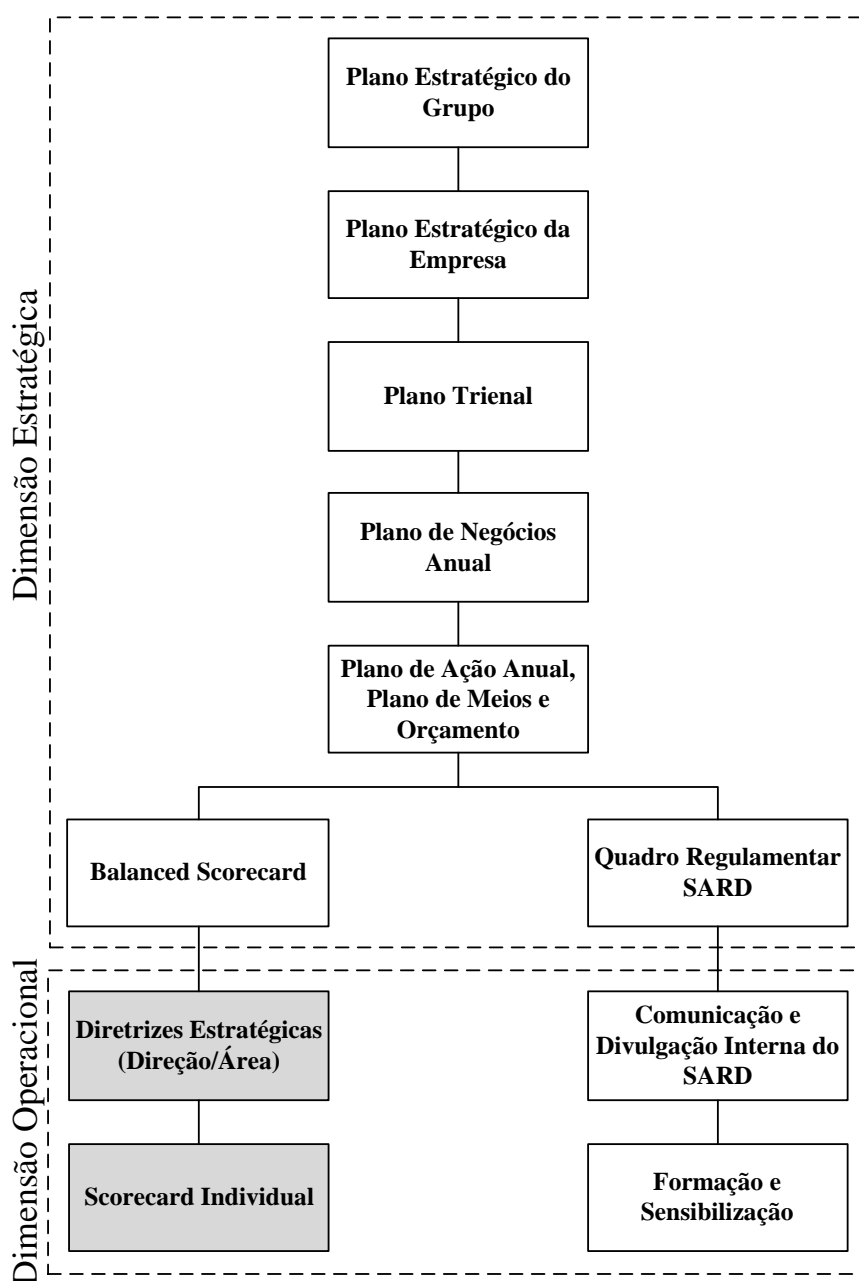


Figura 6 – Implementação do SARD: *Scorecard Individual* (dimensão operacional).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.4. ACOMPANHAMENTO, CONTROLO E REVISÃO DE OBJETIVOS

O plano de negócios das empresas é normalmente preparado e finalizado (planos de ação, plano de meios e orçamento) em outubro ou novembro do ano anterior àquele em que vai vigorar. Isto significa que, com uma antecedência de catorze meses, se estabelecem as metas a atingir em dezembro do ano seguinte. Contudo, em contextos de constante mudança, como os atuais, aumenta a probabilidade dos objetivos planeados se mostrarem menos adaptados. A margem de erro aumenta significativamente, bem como o aumento de desvios ao longo do ciclo de desempenho.

Em resposta, reforça-se a fase de acompanhamento e controlo para que os avaliadores e avaliados comparem os resultados alcançados com as metas pré-estabelecidas nos seus objetivos para um determinado período de tempo, criando as condições necessárias para analisar desvios e, se necessário, estabelecer um plano para a implementação de medidas de ação corretivas. Estes pontos de situação têm a natureza de avaliações intercalares e devem ser realizados através de uma reunião individual com cada colaborador. Recomenda-se, por isso, que durante o ciclo de avaliação (ao longo do ano) se realizem reuniões informais e formais de acompanhamento e controlo da consecução dos objetivos. Estas reuniões devem ter um carácter frequente e serem de duração restrita.

Importa lembrar que o sucesso dos colaboradores de uma determinada direção ou área funcional, medido pelos resultados alcançados, depende da capacidade e competência da chefia que tem o seu SCI diretamente dependente do agregado dos objetivos dos seus colaboradores que lhe reportam diretamente. As chefias devem apoiar e auxiliar os seus colaboradores no exercício das suas funções de forma a criar as melhores condições para que estes atinjam as metas previstas no seu SCI. Esta atitude potencia a criação de valor ao acionista e minimiza os impactos colaterais resultantes de uma avaliação de desempenho negativa no futuro.

Ao longo do período de avaliação, podem ocorrer situações excecionais que determinem a necessidade de se proceder a uma revisão dos objetivos estabelecidos inicialmente no SCI anual dos colaboradores. Estas situações são absolutamente excecionais e obrigam sempre à discussão e aprovação da proposta de alteração.

Estas alterações da envolvente, para além de significativas, devem ser imprevisíveis e, ainda, estarem fora do controlo do colaborador.

As situações de exceção consideradas no sistema estão diretamente relacionadas com:

- Alterações de variáveis externas com impacto nas directrizes estratégicas; e,
- Alterações estruturais com impacto nas responsabilidades funcionais atribuídas aos seus titulares.

Quando estes pressupostos se verificarem, justifica-se o reajustamento dos objetivos, para os tornar atingíveis e manter o nível de esforço que estava implícito quando foram acordados.

A proposta de revisão e atualização de objetivos deve ser apresentada pelas chefias de primeira linha e devidamente fundamentada junto da Direção de Recursos Humanos que, em articulação com a Direção de Planeamento e Controlo de Gestão e com o superior hierárquico do proponente, procedem à análise da proposta, emitindo de seguida um parecer ao administrador do pelouro a quem compete aprovar a referida proposta de revisão de objetivos.

Para suportar esta fase do processo é disponibilizado o Formulário de Acompanhamento do Avaliador na plataforma informática (*vide* Anexo I). Depois do avaliador proceder à gravação da informação que resultou de ações de acompanhamento na plataforma informática, esta fica automaticamente disponível ao avaliado para que este possa tomar conhecimento e analisar a informação registada pelo seu avaliador.

De referir que esta funcionalidade pode ser utilizada pelo avaliador sempre que este considerar necessário, cumprindo desta forma uma quadrupla função: 1) permite ao avaliador o registo de informação no sistema que lhe permita suportar num futuro próximo melhores condições para preparar as entrevista de avaliação, referindo os acontecimentos mais importantes que ocorreram ao longo do ano; 2) permite que o avaliador registe os resultados das acções de acompanhamento que estabelece com os seus colaboradores; 3) permite que os avaliados tomem conhecimento da informação que o avaliador assume como mais relevante nas acções de acompanhamento, permitindo ainda ao avaliado que este se manifeste junto do avaliador relativamente à informação registada; e, 4) no caso de o avaliador considerar necessário é possível alterar estes registos de informação no sistema.

A plataforma informática de suporte ao processo acumula o histórico desta informação por avaliado longo dos ciclos de avaliação (vários anos). Tanto os avaliadores como os avaliados têm acesso direto a este nível de informação.

Implementação do SARD: acompanhamento, controlo e revisão de objetivos (dimensão operacional)				
Breve descrição das principais atividades			Intervenientes	Instrumentos de suporte
sempre que necessário	Acompanhamento e controlo	Os avaliadores e avaliados devem comparar os resultados alcançados com as metas pré-estabelecidas nos seus objetivos para um determinado período de tempo, criando as condições necessárias para analisar desvios e estabelecer um plano para a implementação de medidas de ação corretivas se necessário. Estes pontos de situação têm a natureza de avaliações intercalares e devem ser realizados através de uma reunião individual com cada colaborador. Recomenda-se por isso que, durante o ciclo de avaliação (ao longo do ano) se realizem reuniões informais e formais de acompanhamento e controlo da consecução dos objetivos. Estas reuniões devem ter uma duração aproximadamente de 30 minutos e constituir uma rotina de gestão.	Avaliadores e Avaliados Direção de Recursos Humanos Direção de Planeamento e Controlo de Gestão	Plataforma SARD Formulários do SARD Helpdesk "HR Solutions"
sempre que necessário	Revisão	Ao longo do período de avaliação, podem ocorrer situações excecionais que determinem a necessidade de se proceder a uma revisão dos objetivos estabelecidos inicialmente no SCI anual dos colaboradores. Estas situações são absolutamente excecionais e obrigam sempre à discussão e aprovação da proposta de alteração.	Avaliadores e Avaliados Administrador do Pelouro Direção de Recursos Humanos Direção de Planeamento e Controlo de Gestão	Plataforma SARD Formulários do SARD

Quadro 11 – Implementação do SARD: acompanhamento, controlo e revisão de objetivos
(dimensão operacional).

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, depois de definido o *Scorecard Individual* de cada colaborador e do ciclo de desempenho ter sido iniciado são promovidas ações de acompanhamento e controlo da ação dos avaliados podendo surgir a necessidade de proceder a uma revisão dos objetivos inicialmente estabelecidos e desde que sejam observadas determinadas condições excecionais previstas no SARD (Figura, 7).

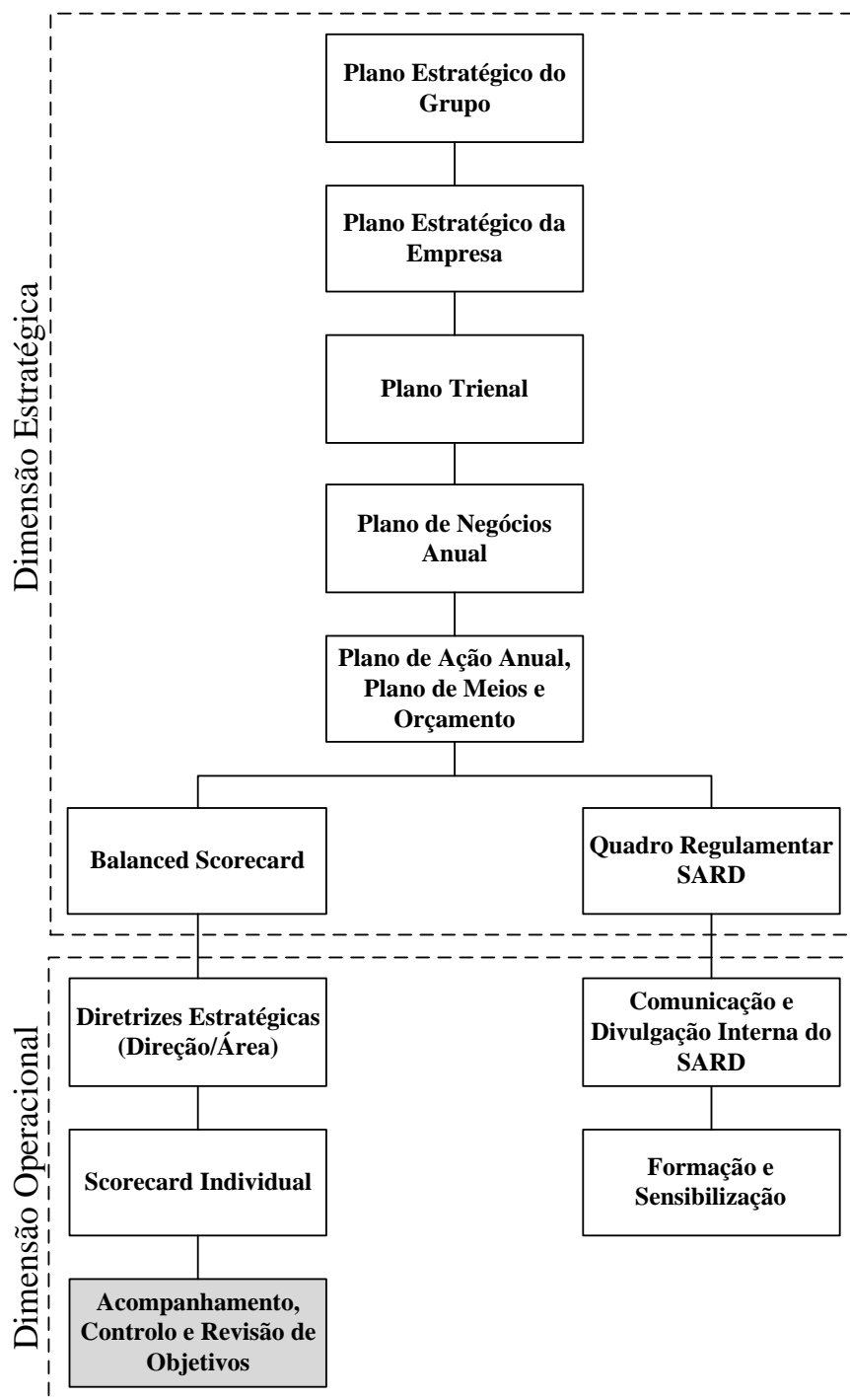


Figura 7 – Implementação do SARD: acompanhamento, controlo e revisão de objetivos
(dimensão operacional)

Fonte: Elaboração própria.

4.2.5. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O processo de Avaliação de Competências é suportado pelo “Formulário de Autoavaliação”, o “Formulário de Avaliação de Competências” e “Formulário sobre as Perspetivas de Evolução Profissional” disponibilizados na plataforma informática e assenta em cinco fases distintas:

1. *Análise do Scorecard Individual*: o avaliador e avaliado analisam os resultados alcançados em função dos compromissos estabelecidos entre eles, com especial destaque para os objetivos operacionais registados no SCI do avaliado;
2. *Autoavaliação*: o avaliado reflete sobre os acontecimentos / motivos que na sua opinião podem justificar eventuais desvios entre as metas estabelecidas nos seus objetivos individuais e/ou de equipa e os resultados alcançados.
3. *Entrevista de avaliação*: o avaliador prepara a entrevista de avaliação de desempenho em função da melhor informação que dispõe sobre a performance do avaliado tendo igualmente em conta os resultados da sua autoavaliação. Na sequência da realização da entrevista de avaliação o avaliador procede ao preenchimento de um formulário sobre a avaliação de potencial do avaliado.
4. *Publicação dos resultados da avaliação de competências*: de preferência os resultados da avaliação de competências devem ser sempre comunicados presencialmente. No entanto, e se na parte final da entrevista o avaliador considerar não estarem reunidas as condições necessárias para comunicar os resultados finais, então este propõe a continuação da entrevista propondo a marcação de um novo encontro. Após a comunicação dos resultados da avaliação de competências, o avaliador finaliza o registo da informação na plataforma informática.
5. *Manifestação de acordo por parte do avaliado*: após o registo dos resultados da avaliação na plataforma informática, o avaliado tem diretamente acesso ao seu

formulário de avaliação de competências, e pode manifestado formalmente a sua concordância / discordância com os termos da avaliação.

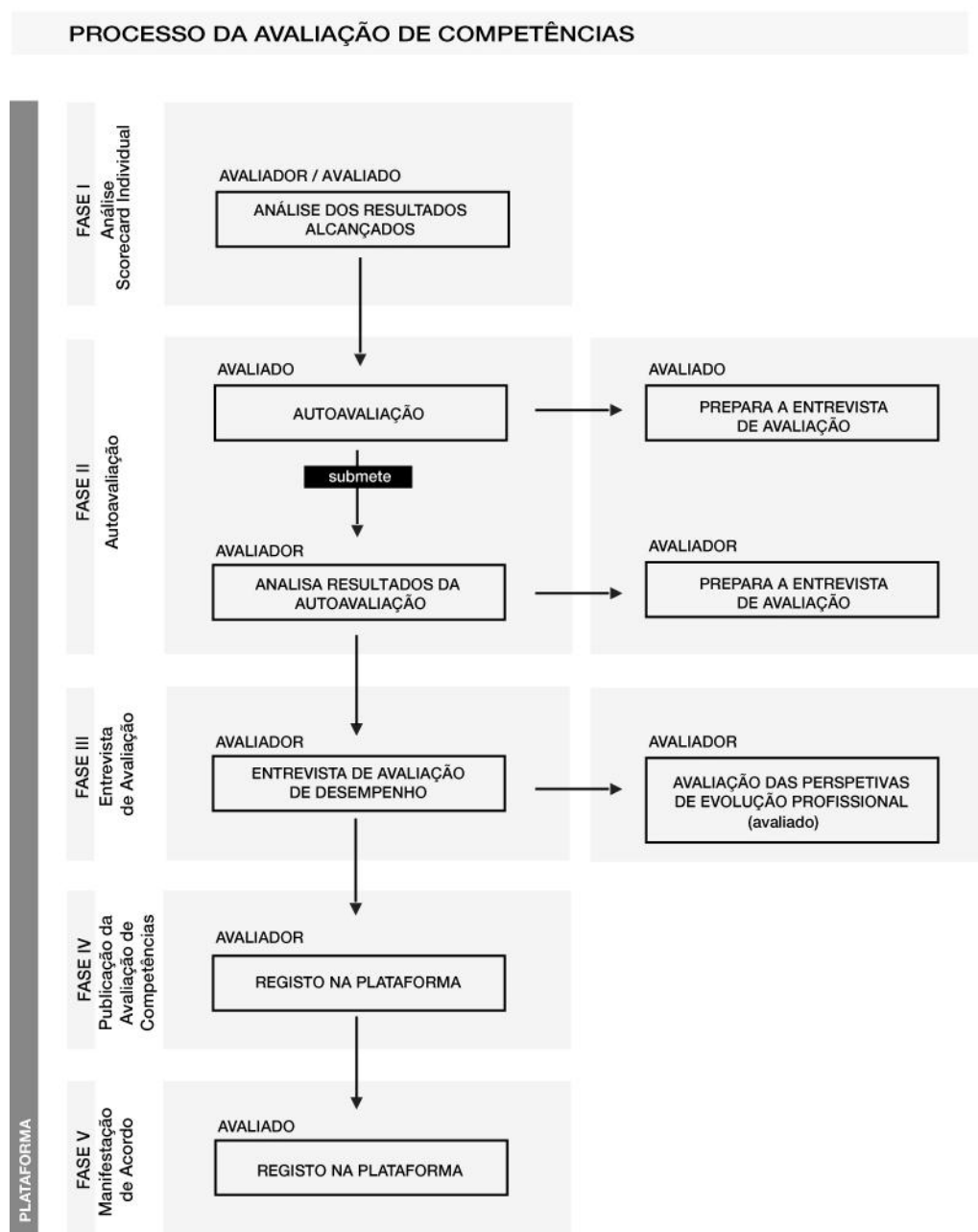


Figura 8 – Processo de Avaliação de Competências.

Fonte: Elaboração própria.

4.2.5.1. ANÁLISE DO SCORECARD INDIVIDUAL

Nesta primeira fase do processo, os avaliadores e avaliados devem refletir sobre o plano de ação estabelecido no início do ano, e em particular sobre os objetivos estabelecidos através do SCI e sobre os resultados alcançados.

O avaliador e avaliado devem sistematizar as principais atividades/iniciativas desenvolvidas ao longo do período em análise e associar a cada uma delas, indicadores de performance que suportem e demonstrem os resultados alcançados. Devem ainda refletir sobre condicionalismos susceptíveis de ter influenciado de forma relevante a atividade desenvolvida.

Esta informação deve ser registada no “Formulário de Autoavaliação” (pelo avaliado) e no “Formulário de Avaliação de Competências” (pelo avaliador) disponíveis na plataforma informática (*vide* Anexo I). O avaliador e o avaliado podem ainda proceder ao registo de informação relevante através das funcionalidades de registo disponíveis na plataforma, nomeadamente a funcionalidade de “Acompanhamento Avaliador” e “Apontamentos Pessoais”.

4.2.5.2. AUTOAVALIAÇÃO

É solicitado ao avaliado que proceda à sua autoavaliação antes da entrevista de avaliação com a sua chefia, embora a mesma tenha carácter facultativo. Significa isto que o avaliado pode recusar, sem que daí advenham quaisquer consequências negativas para si.

Depois do avaliado refletir sobre as principais atividades/iniciativas desenvolvidas e os resultados alcançados ao longo do período em análise, é solicitado que proceda à sua autoavaliação de competências. A autoavaliação consiste assim numa análise feita pelo avaliado acerca do seu próprio desempenho durante o período de avaliação anterior, quer no que respeita ao cumprimento dos objetivos quer quanto aos comportamentos

desenvolvidos. O avaliado ao desenvolver a sua autoavaliação, está simultaneamente, a preparar-se para a entrevista de avaliação.

Para suportar operacionalmente esta fase do processo, sugere-se ao avaliado aceda à plataforma informática do sistema e aceda ao “Formulário de Autoavaliação”. Antes de proceder ao registo da sua autoavaliação é sugerido que leia a definição de cada competência e os indicadores de desempenho associados que se encontram disponíveis no “Dicionário de Competências” disponível no menu superior no separador “Suporte” ou aceda à ajuda interativa clicando sobre o código da respetiva competência no próprio “Formulário de Autoavaliação”.

Na avaliação de competências é importante trabalhar a intersubjectividade dos atores da avaliação. Um facilitador da comunicação é a uniformização de linguagens e referentes. Um instrumento importante deste processo é o “Dicionário de Competências” que está disponível *on line*. Os níveis de avaliação situam-se entre o “Insuficiente” e o “Excelente” e são cumulativos. Isto significa que o nível de avaliação “Excelente” pressupõe a verificação dos indicadores de desempenho dos níveis inferiores. Cada competência contribui para a avaliação global das competências com uma ponderação distinta.

A escala de avaliação apresenta 4 níveis de avaliação principal - Insuficiente (1); Adequado (2); Bom (3) e Excelente (4), e 3 níveis de avaliação de transição - entre os níveis “Insuficiente” e “Suficiente” (1,5); entre os níveis “Suficiente” e “Bom” (2,5); e entre os níveis “Bom” e “Excelente” (3,5). Sempre que existirem dúvidas na classificação entre dois níveis de avaliação principais o avaliado deve optar pelo nível de avaliação de transição. A avaliação global de competências (objetivos qualitativos) é calculada em função do somatório de todas as avaliações ponderadas para cada uma das competências que fazem parte do perfil funcional.

Por último, é solicitado ao avaliado que reflita sobre os seus pontos fortes, sobre as suas expectativas de evolução profissional e que identifique ainda necessidades de formação

individuais que, no seu entender, devem ser colmatadas através do seu plano de plano de formação anual estabelecido pela empresa.

Para que o avaliado perceba que dispõe do tempo necessário para reunir os elementos de que precisa, refletir sobre eles e preencher o “Formulário de Autoavaliação”, a sua realização é-lhe comunicada com oito dias de antecedência.

Para suportar esta fase do processo é disponibilizado o “Formulário de Autoavaliação” na plataforma informática (*vide* Anexo I). Depois do avaliado proceder à gravação do “Formulário de Autoavaliação” na plataforma informática, este fica automaticamente disponível ao avaliador para que este possa ponderar o ponto de vista do avaliado a tempo de o ter em consideração no juízo que vai fazer acerca do seu desempenho.

4.2.5.3. ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

A entrevista de avaliação de desempenho é um momento importante por representar um julgamento de um período de avaliação. É fundamental que o avaliador encare as entrevistas de avaliação como uma das mais relevantes tarefas que tem de desempenhar na liderança da sua equipa.

Em termos operacionais, o procedimento é em tudo idêntico ao descrito anteriormente relativo à autoavaliação do avaliado, alterando apenas o formulário a preencher que, neste caso, é o “Formulário de Avaliação de Competências”. Nos dois quadros seguintes são sistematizadas as principais linhas de orientação estabelecidas para auxiliar o avaliador a preparar e gerir a entrevista de avaliação de desempenho:

Linhas de orientação para a entrevista de avaliação		
Convocatória	Selecione um local tranquilo e neutro para assegurar que a entrevista de avaliação não é interrompida	
	Estabeleça uma data e hora para a realização da entrevista, de preferência com a concordância do avaliado, e confirme antecipadamente	
	Na convocatória enviada ao avaliado importa dar visibilidade sobre o motivo e a duração estimada da entrevista	
	Solicite ao avaliado que se prepare para a entrevista dando indicações de que pode, se assim o entender, apresentar na entrevista documentos e/ou notas para discussão e análise	
Preparação Prévia	Sistematização de informação sobre:	Grau de cumprimento global dos objetivos
		Grau de cumprimento individual dos objetivos
		Factos e acontecimentos ocorridos durante o período em análise que ajudam a compreender os resultados alcançados
	Avaliação das Competências	Atribuição do nível de avaliação para cada competência
		Comparação das classificações atribuídas a colaboradores com o mesmo perfil de competências (mesmo grupo funcional)
Relembre e Comunique	Os objetivos acordados para o período de avaliação	
	Os resultados alcançados até ao momento, explicando quais os fatores que estão na origem de determinado grau de consecução de objetivos	
	Todas as suas afirmações com base nas notas de reuniões anteriores	

Quadro 12.1 – Linhas de orientação para a entrevista de avaliação.

Fonte: Elaboração própria.

A primeira obrigação do avaliador é preparar a entrevista de avaliação com rigor, marcá-la com antecedência e com uma duração estimada adequada, conduzi-la com correcção e fazer com que a mesma seja estimulante e motivadora para o avaliado.

O avaliador está investido pela empresa de um poder formal que lhe confere o poder para atribuir uma classificação de desempenho. Isso pode determinar que o avaliado parta para a entrevista tenso e com uma postura defensiva, procurando justificar e defender os resultados alcançados. Assim, compete ao avaliador criar, no decurso da entrevista, um clima aberto e construtivo que promova o diálogo sendo capaz de fazer análises sobre os resultados alcançados e o desempenho do colaborador e, simultaneamente, contribuir para que o colaborador se sinta estimulado e motivado a melhorar a sua performance para o futuro.

Linhas de orientação para a entrevista de avaliação	
Promova o diálogo	Faça perguntas abertas (exemplos):
	Qual a avaliação que faz do seu desempenho neste período?
	Quais são os seus pontos fortes?
	Que aspetos pensa poderem ser melhorados (no trabalho, na área, conhecimentos, experiências...)?
	Se precisa de mais informação para facilitar o seu entendimento utilize perguntas, ao invés de assumir uma atitude opinativa ou valorativa:
	Reformule as respostas do avaliado que considera mais pertinentes de forma a confirmar que entendeu as afirmações do avaliado.
	Dê oportunidade ao avaliado para expor a sua opinião e pontos de vista.
	Assegure--se que o avaliado considera justa e razoável a avaliação efetuada
	Tome apontamentos
Conclua	Incentive o diálogo, colocando questões abertas e suporte o seu discurso em factos concretos
	Procure primeiro compreender para depois ser compreendido
	Valorize os resultados alcançados e identifique áreas de melhoria, elaborando um plano de ação
	Obtenha consenso sobre o resultado global de avaliação
	Pense ganhar-ganhar e transmita e promova uma relação de confiança

Quadro 12.2 – Linhas de orientação para a entrevista de avaliação.

Fonte: Elaboração própria.

Se é verdade que a responsabilidade pela boa preparação e condução da entrevista de avaliação recai sobre o avaliador, porque no contexto de uma entrevista a relação entre as partes não é entre iguais, importa que também o avaliado se prepare da melhor forma possível para esta entrevista. Ao avaliado é também exigida, durante a entrevista, uma atitude responsável, ativa e construtiva.

É importante assegurar a objectividade do processo de avaliação. Neste sentido, no quadro seguinte são destacados alguns procedimentos menos adequados que deverão ser evitados:

Tendências a evitar durante a entrevista de avaliação	
Tendência Central	Tendência por optar fazer avaliações orientadas para o ponto médio da escala de avaliação, normalmente associada à relutância do avaliador em fazer julgamentos externos (favoráveis ou desfavoráveis) em relação à performance dos seus colaboradores.
Generosidade	Tendência para avaliar os colaboradores sistematicamente acima do ponto médio da escala, sem que os comportamentos manifestados pelo colaborador o justifiquem.
Severidade	Tendência para avaliar sistematicamente abaixo do ponto médio da escala, sem que os comportamentos manifestados pelo colaborador o justifiquem.
Semelhança	Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se aproximam dos padrões de comportamento de quem avalia. O que está em causa é o trabalho e o modo como este foi produzido e não a maior ou menor proximidade dos comportamentos do avaliado em relação aos comportamentos padrão do próprio avaliador.
Proximidade Temporal	Tendência para sobrevalorizar os comportamentos manifestados mais perto do final do período a que se refere a avaliação. Importa, isso sim, registar e documentar as apreciações verificadas ao longo de todo o período de avaliação.
Efeito de Halo	Tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual de cada atributo. Deve considerar-se que a performance do avaliado pode ser diferenciada ao longo do tempo e em aspetos distintos da sua ação.

Quadro 13 – Tendências a evitar durante a entrevista de avaliação.

Fonte: Elaboração própria.

De preferência, os resultados do processo de avaliação de competências devem ser comunicados presencialmente durante a entrevista de avaliação.

Um ciclo de desempenho fecha com a avaliação de competências que, em conjunto com a avaliação de resultados, formam a avaliação global de desempenho.

Para suportar esta fase do processo é disponibilizado o “Formulário de Avaliação de Competências” e o “Dicionário de Competências” na plataforma informática (*vide* Anexo I).

4.2.5.4. PUBLICAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

É possível e desejável que antes da publicação dos resultados, e mesmo da comunicação dos seus resultados aos avaliados, o avaliador proceda a uma análise comparativa entre todos os elementos da sua equipa de forma a poder fazer alguns ajustamentos em função da equidade e justiça interna percebida. Com este objetivo, foi desenvolvida na plataforma informática de suporte ao SARD, uma funcionalidade que permite ao avaliador fazer uma análise comparada entre todos os elementos da sua equipa em função dos resultados do *Scorecard Individual*, autoavaliação, avaliação de competências, avaliação global de desempenho e a avaliação sobre as perspetivas de desenvolvimento (*vide* Anexo I).

Por último, e depois de realizada a entrevista de avaliação de desempenho e o avaliador ter transmitido e partilhado com o avaliado os resultados da avaliação, estes são publicados. Para suportar este processo é disponibilizado o “Formulário de Avaliação de Competências” na plataforma informática (*vide* Anexo I). Depois do avaliador proceder à gravação do “Formulário de Avaliação de Competências” na plataforma informática, este fica automaticamente disponível ao avaliado para que este possa analisar os resultados do processo de avaliação. O acesso a este nível de informação está condicionado ao avaliador, às chefias do avaliador, ao avaliado e à Direção de Recursos Humanos.

A plataforma informática de suporte ao processo acumula o histórico de todos os “Formulários de Avaliação de Competências” e dos “Formulários de Perspetivas de Evolução Profissional” ao longo do ciclo de avaliação (1 ano) e ao longo dos vários

ciclos de avaliação (vários anos). Tanto os avaliadores como os avaliados têm acesso direto a este nível de informação.

4.2.5.5. MANIFESTAÇÃO DE ACORDO POR PARTE DO AVALIADO

Depois de terminado o prazo para o preenchimento do “Formulário Avaliação de Competências” pelo avaliador, o avaliado é notificado por correio eletrónico de que dispõe de cinco dias para registar na plataforma informática a sua concordância ou discordância com os termos da avaliação. No caso do avaliado não concordar com a sua avaliação é obrigatório o registo de comentários e/ou dos motivos que suportam a sua discordância através do preenchimento do campo “Observações” no formulário. O avaliador não tem acesso ao registo da opinião do avaliado.

No caso do avaliado discordar da sua avaliação, a Direção de Recursos Humanos (DRH) entrará em contacto direto com o avaliado de forma a analisar os motivos apresentados. O avaliado sabe que o resultado da sua avaliação, com o qual pode discordar, não permanece num círculo fechado e que há mecanismos de recurso, ou seja, uma instância superior a quem ele poderá expor as suas razões de discordância, que serão apreciadas, validando a avaliação ou modificando-a, se entender que existem boas razões para que isso aconteça.

Convém referir que, somente em casos extremos, em que haja uma flagrante inconsistência ou discrepância na avaliação, esta será modificada pelo superior hierárquico do avaliador e sempre depois de analisar com o avaliador o relatório em questão, podendo, caso considere necessário, envolver a Direção de Recursos Humanos.

Posteriormente, a DRH promove as ações necessárias junto dos diferentes interlocutores envolvidos no processo de avaliação de forma a esclarecer e mitigar possíveis efeitos colaterais negativos.

Implementação do SARD: avaliação de competências (dimensão operacional)				
Breve descrição das principais atividades			Intervenientes	Instrumentos de suporte
março	Análise do Scorecard Individual (n-1)	O avaliador e avaliado devem sistematizar as principais atividades/iniciativas desenvolvidas ao longo do período em análise, e associar a cada uma delas, indicadores de performance que suportem e demonstrem os resultados alcançados, e refletir sobre condicionalismos susceptíveis de ter influenciando de forma relevante a atividade desenvolvida	Avaliador Avaliado	Plataforma SARD Manual SARD Formulários do SARD
março	Autoavaliação (n-1)	A autoavaliação consiste assim numa análise feita pelo avaliado acerca do seu próprio desempenho durante o período de avaliação anterior, quer no que respeita ao cumprimento dos objetivos quer quanto aos comportamentos desenvolvidos	Avaliado	Plataforma SARD Manual SARD Formulários do SARD Dicionário de Competências
abril	Entrevista de avaliação (n-1)	Compete ao avaliador criar, no decurso da entrevista, um clima aberto e construtivo, que promova o diálogo, que seja capaz de fazer análise sobre os resultados alcançados e o desempenho do colaborador de forma imparcial e, simultaneamente, contribuir para que o colaborador se sinta estimulado e motivado a melhorar a sua performance para o futuro	Avaliador Avaliado	Plataforma SARD Manual SARD Formulários do SARD Dicionário de Competências
abril	Publicação dos resultados da avaliação de competências (n-1)	Depois de realizada a entrevista de avaliação de desempenho e o avaliador ter transmitido e partilhado com o avaliado os resultados da avaliação, estes são publicados através da plataforma informática	Avaliador	Plataforma SARD Manual da Plataforma
maio	Manifestação de acordo por parte do avaliado (n-1)	O avaliado é notificado por correio eletrónico de que dispõe de cinco dias para registar na plataforma informática a sua concordância ou discordância com os termos da avaliação. No caso do avaliado não concordar com a sua avaliação é obrigatório o registo de comentários e/ou dos motivos que suportam a sua discordância.	Avaliado	Plataforma SARD Formulários do SARD Helpdesk "HR Solutions"

Quadro 14 – Implementação do SARD: avaliação de competências (dimensão operacional).

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, depois do ciclo de desempenho ter iniciado, e se terem desenvolvido ações de formação e sensibilização, podem surgir momentos de avaliação de competências formais (trimestrais, semestrais ou anual) de acordo com o estabelecido em cada uma das empresas (Figura, 9).

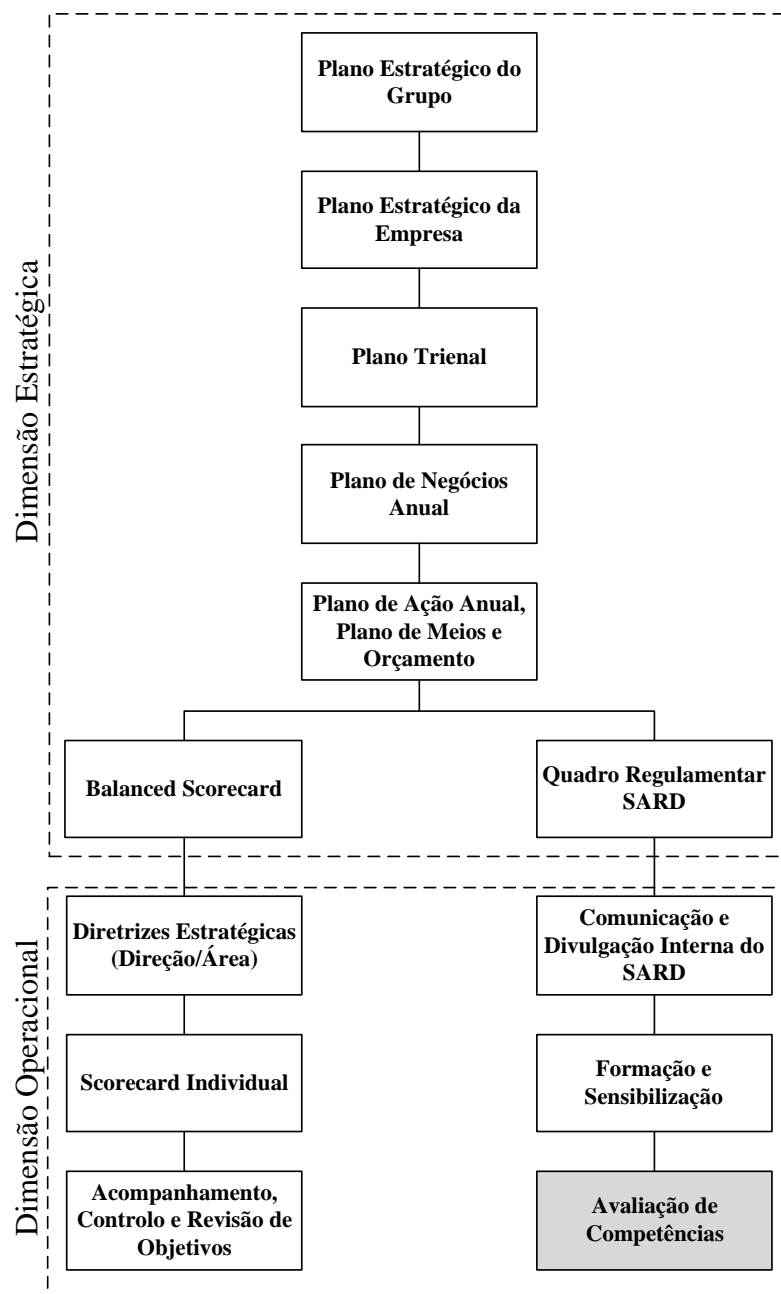


Figura 9 – Implementação do SARD: avaliação de competências (dimensão operacional).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.6. TRATAMENTO DE DADOS E CÁLCULO DA AVALIAÇÃO GLOBAL

Na fase final do processo, procede-se à análise e tratamento dos dados de informação que resultaram do processo de avaliação das três dimensões do SARD de forma a calcular para cada uma delas o resultado específico, bem como calcular a avaliação global de desempenho para cada colaborador. O acesso a este nível de informação está condicionado ao avaliador, e às chefias do avaliador, ao avaliado e à Direção de Recursos Humanos.

A plataforma informática de suporte ao processo disponibiliza várias de funcionalidades relacionadas com a monitorização da plataforma que auxiliam a Direção de Recursos Humanos nesta fase do processo. Estão também previstos o desenvolvimento de um conjunto de relatórios de gestão que permitam, num futuro próximo, promover a divulgação dos resultados consolidados por empresa e no Grupo.

Fórmulas de cálculo das dimensões de avaliação do SARD	
Avaliação Global de Desempenho Individual = $(P_{BSC} \times R_{BSC}) + (P_{SCI} \times R_{SCI}) + (P_{COMP} \times R_{COMP})$	
P_{BSC}	- Ponderação do "balanced scorecard"
P_{SCI}	- Ponderação do "scorecard individual"
P_{COMP}	- Ponderação da "avaliação de competências"
R_{BSC}	- Resultado do "balanced scorecard"
R_{SCI}	- Resultado do "scorecard individual"
R_{COMP}	- Resultado da "avaliação de competências"
Avaliação do Balanced Scorecard = $\sum_{i=1}^n (P_{BSCi} \times R_{BSCi})$	
i - objetivos estratégicos	
P_{BSCi}	- Ponderação do objetivo estratégico "i"
R_{BSCi}	- Resultado alcançado relativo ao objetivo estratégico "i"
Avaliação do Scorecard Individual = $\sum_{i=1}^n (P_{SCIi} \times R_{SCIi})$	
i - objetivos operacionais	
P_{SCIi}	- Ponderação do objetivo operacional "i"
R_{SCIi}	- Resultado alcançado relativo ao objetivo operacional "i"
Avaliação de Competências = $\sum_{i=1}^n (P_{COMPi} \times R_{COMPi})$	
i - competências associadas ao perfil do grupo funcional a que pertence a função ocupada pelo avaliado	
P_{COMPi}	- Ponderação da competência "i"
R_{COMPi}	- Resultado da avaliação da competência "i"

Quadro 15 – Fórmulas de cálculo das dimensões de avaliação do SARD.

Fonte: Elaboração própria.

Implementação do SARD: tratamento de dados e cálculo da avaliação global (dimensão operacional)			
Breve descrição das principais atividades		Intervenientes	Instrumentos de suporte
maio	Tratar e analisar dados de informação que resultaram do processo de avaliação das três dimensões do SARD de forma a calcular para cada uma delas o resultado específico, bem como calcular a avaliação global de desempenho para cada colaborador	Direção de Recursos Humanos	Plataforma SARD

Quadro 16 – Implementação do SARD: tratamento de dados e cálculo da avaliação global
(dimensão operacional).

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, depois de terminar o ciclo de desempenho, e se ter garantido o registo e tratamento de dados sobre o *Balanced Scorecard*, *Scorecard Individual* e da Avaliação de Competências, procede-se à avaliação final (Figura, 10).

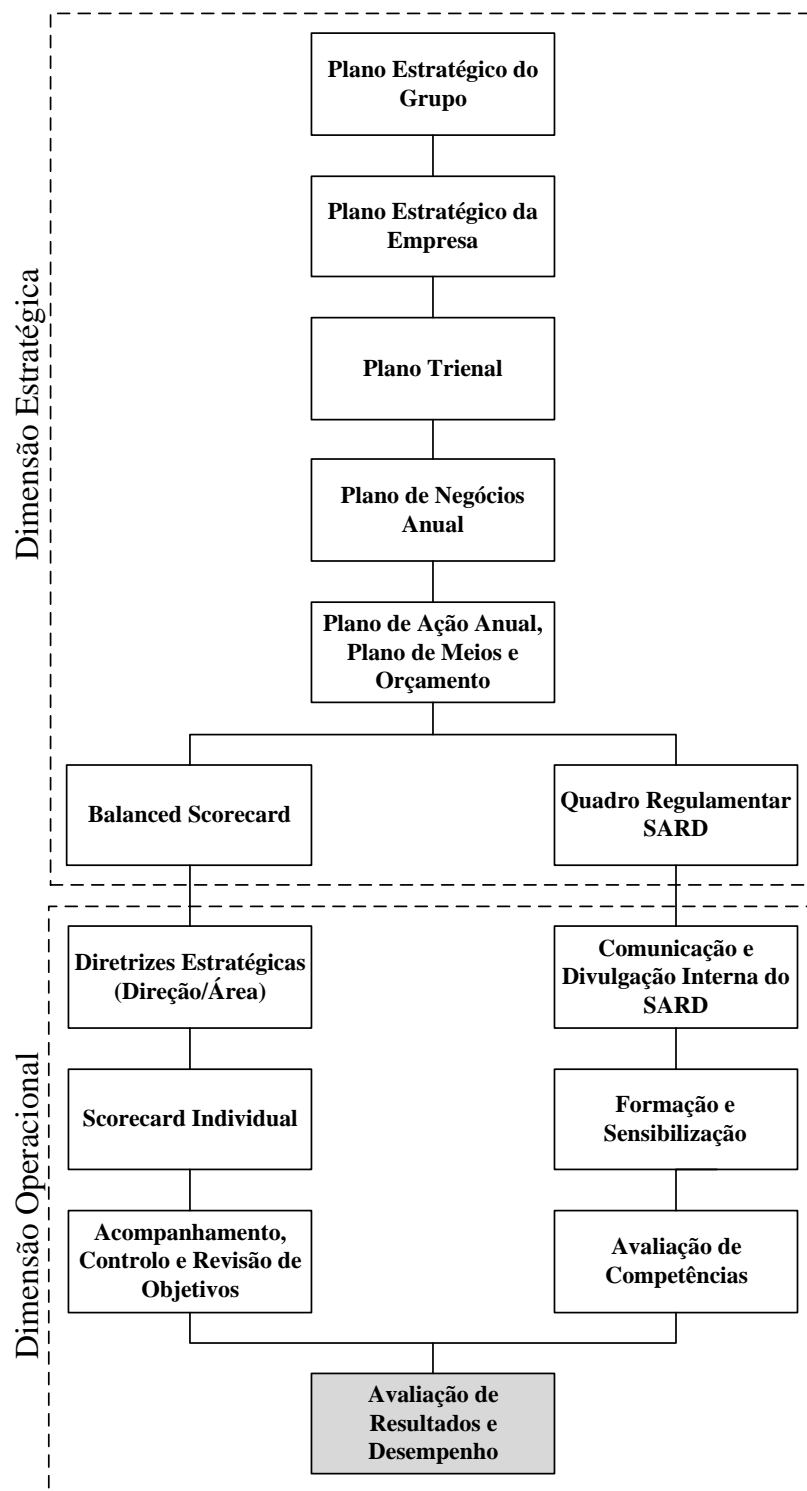


Figura 10 – Implementação do SARD: avaliação de competências (dimensão operacional)

Fonte: Elaboração própria.

4.2.7. VALIDAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

A avaliação periódica do SARD e das suas consequências para o desempenho dos colaboradores do Grupo e respectivas empresas é fundamental para melhorar a eficácia de todos. A avaliação do sistema de avaliação implica que se analisem os seus resultados objetivos, em termos de classificações e de qualidade das apreciações e dos planos, bem como os seus efeitos na organização. Para isso é conveniente que se auscultem todos os intervenientes no processo de avaliação de forma a identificar os factores críticos que ajudam a explicar as dinâmicas observadas.

O questionário para inquirir os colaboradores sobre o SARD está ainda a ser desenvolvido pela Direção de Recursos Humanos. De qualquer forma, as questões vão incidir sobre as seguintes dimensões:

- Modelo conceptual
- Processos e procedimentos de suporte ao funcionamento do sistema
- Plataforma informática
- Formação de avaliadores e avaliados
- Intervenção e papel dos avaliadores
- Intervenção e suporte técnico da Direção de Recursos Humanos
- Intervenção e suporte técnico da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão

No mês de maio, depois de terminado o tratamento de dados, calculada a avaliação de desempenho e de se ter procedido ao eventual pagamento do bónus anual todos os colaboradores são notificados por correio eletrónico, sendo informados de que dispõem de cinco dias para preencher e gravar na plataforma informática o referido questionário de avaliação sobre o SARD.

Para suportar esta fase do processo é disponibilizado um questionário em formato eletrónico na plataforma informática (*vide* Anexo I).

Implementação do SARD: avaliação do sistema de avaliação (dimensão operacional)			
Breve descrição das principais atividades		Intervenientes	Instrumentos de suporte
maio	Depois de terminado o tratamento de dados, calculada a avaliação de desempenho e se ter procedido ao pagamento do bónus anual, no caso de este vir a ser processado, todos os colaboradores são notificados por correio electrónico, e são informados de que dispõem de cinco dias para preencher e gravar na plataforma informática o referido questionário de avaliação sobre o SARD.	Direção de Recursos Humanos	Plataforma SARD Questionário eletrónico Helpdesk "HR Solutions"

Quadro 17 – Implementação do SARD: avaliação do sistema de avaliação
(dimensão operacional).

Fonte: Elaboração própria.

Posteriormente, a Direção de Recursos Humanos trata e analisa os dados de informação resultantes da avaliação ao SARD para produzir um relatório interno a apresentar à administração. É ainda elaborado um relatório de gestão a publicar internamente em cada uma das empresas.

Em síntese, depois de terminar o ciclo de desempenho, e de se ter garantido o tratamento de dados e comunicados os resultados da avaliação de desempenho, procede-se à avaliação do sistema de avaliação de forma a concluir o processo (Figura, 11).

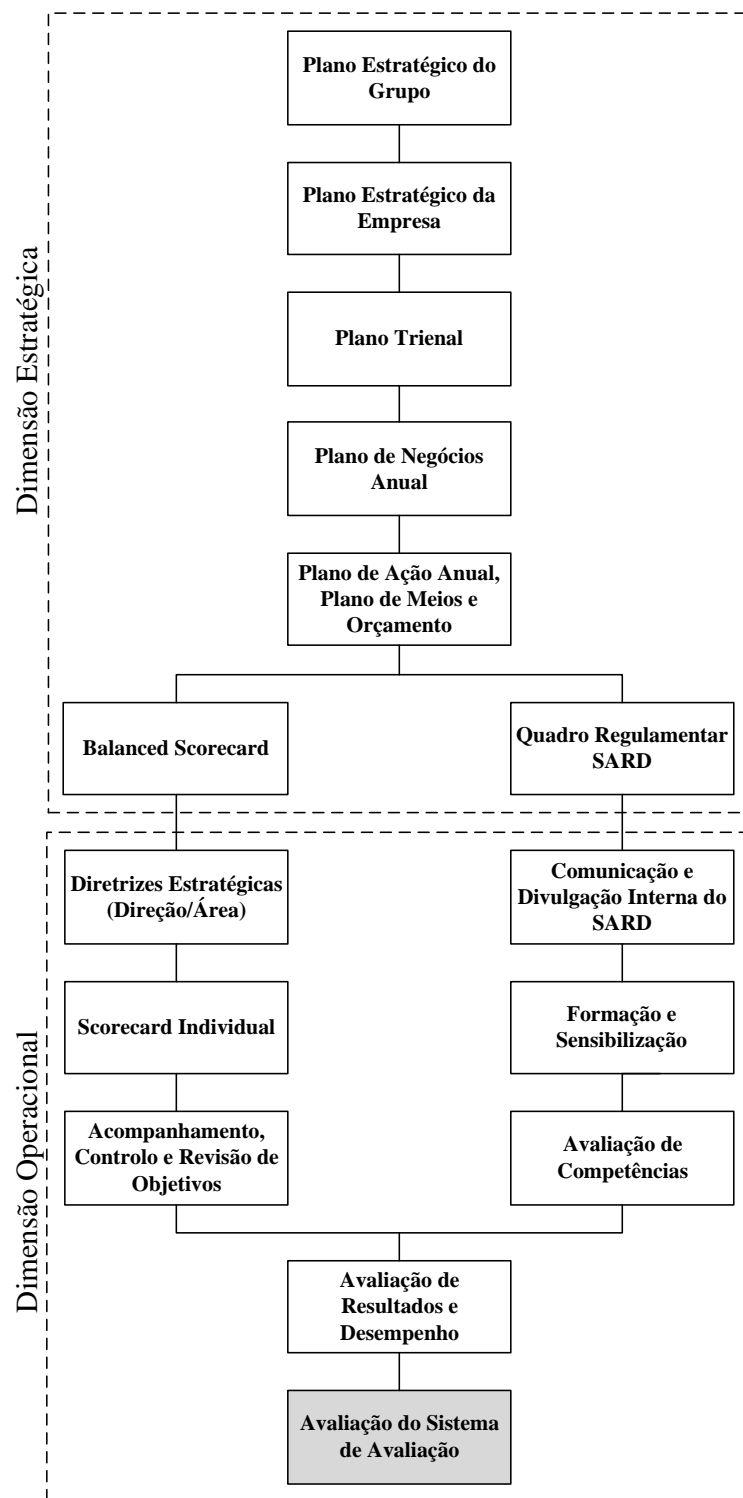


Figura 11 – Implementação do SARD: avaliação do sistema de avaliação (dimensão operacional)

Fonte: Elaboração própria.

5. ARQUITETURA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHO

5.1. CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA

O Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho (SARD) é um instrumento de apoio à gestão que se caracteriza pelas seguintes dimensões:

- Alinhamento das medidas quantitativas de avaliação individual com os modelos de avaliação da performance do negócio da empresa (gestão por objetivos – estratégicos e operacionais);
- Alinhamento das medidas qualitativas de avaliação individual com os valores corporativos que refletem os valores e a cultura desejada para a empresa (gestão de competências).

5.2. OBJETIVOS

O SARD constitui um instrumento de gestão através do qual se pretendem alcançar os seguintes objetivos:

- Desenvolver e reforçar uma cultura de criação de valor através da avaliação de um conjunto de objetivos quantitativos que reflitam as variáveis críticas do negócio;
- Planear, controlar e avaliar o cumprimento de planos de ação, determinando as suas contribuições para o negócio;
- Avaliar de forma clara os contributos individuais, reconhecendo, diferenciando e compensando os bons desempenhos;
- Promover a cooperação entre colaboradores, através da definição e avaliação de objetivos quantitativos partilhados;

- Recompensar e distinguir os colaboradores que desenvolvem as melhores práticas de atuação em função das competências comportamentais alinhadas com os valores corporativos da empresa (objetivos qualitativos) e que se reconhecem como distintivas na performance individual;
- Definir planos de formação e desenvolvimento profissional com base na avaliação das performances e das expectativas individuais de cada colaborador;
- Melhorar a comunicação entre chefias e colaboradores;
- Otimizar processos e métodos de trabalho; e,
- Aumentar os níveis de eficácia e eficiência do trabalho desenvolvido pelos colaboradores da empresa.

5.3. DESTINATÁRIOS

Todos os colaboradores com contrato de trabalho com a empresa, independentemente da sua natureza temporária ou permanente, são elegíveis.

5.4. PERÍODOS E MOMENTOS DE AVALIAÇÃO

5.4.1. PERÍODO MÍNIMO DE AVALIAÇÃO

Por princípio, para que seja avaliado, o colaborador deve ter exercido a mesma função por um período mínimo de três meses.

O sistema prevê, excepcionalmente, que a avaliação de desempenho ocorra em períodos inferiores a três meses nas seguintes situações: 1) no caso de renovação de contratos de trabalho a termo ou num cenário em que este se converta num contrato de trabalho sem termo; e, 2) durante o período experimental que corresponde ao tempo inicial de execução do contrato de trabalho, durante o qual as partes apreciam o interesse na sua manutenção.

5.4.2. MOMENTOS DE AVALIAÇÃO REGULARES

A avaliação de desempenho pode ocorrer de forma regular e periódica no final do ano, de cada semestre ou trimestre, em função da orientação estabelecida pela administração de cada uma das empresas do grupo.

5.4.3. MOMENTOS DE AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIOS

Podem ocorrer, excepcionalmente, momentos extraordinários de avaliação de desempenho sempre que ocorram ao longo do ano:

- alterações da chefia direta do avaliado;
- alterações relacionadas com a mobilidade externa ou interna do avaliado para outra empresa do grupo;
- alterações relacionadas com o enquadramento organizacional do avaliado: mudança de direção, área ou função;
- renovação do período contratual;
- possíveis alterações à natureza do vínculo contratual;
- durante o período experimental.

5.4.4. MOVIMENTAÇÃO DE COLABORADORES

No caso de movimentação interna/externa de avaliadores e avaliados, durante o período formal de aplicação do sistema de avaliação, fica estabelecido que: 1) os avaliadores, antes de cessarem as suas atuais funções, asseguram sempre a avaliação de desempenho dos avaliados; 2) as novas chefias, que substituem as anteriores, competem confirmar ou alterar o plano de objetivos operacionais estabelecido para o avaliado pelo anterior avaliador; 3) aos avaliados, antes de cessarem as suas atuais funções, é assegurada a sua avaliação de desempenho pelo seu atual avaliador; e, 4) aos avaliados, quando iniciam

as suas funções noutra empresa, é-lhes proposto um novo plano de objetivos operacionais e apresentadas em detalhe as dimensões de avaliação atualmente em vigor na empresa que o acolheu.

5.5. DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO

As dimensões de avaliação consideradas no sistema de avaliação são:

Dimensões de Avaliação	
Balanced Scorecard	Objetivos Estratégicos
Scorecard Individual	Objetivos Operacionais
Competências	Comportamentos

Quadro 18 – Dimensões de avaliação.

Fonte: Elaboração própria.

O peso relativo de cada uma destas dimensões pode variar em cada uma das empresas do grupo. O quadro seguinte apresenta, a título de exemplo, a ribuição e ponderação de cada uma das dimensões de avaliação para cada grupo funcional.

Dimensões de Avaliação	Grupos Funcionais				
	Administração	Direção	Gestão Intermédia	Técnico	Operacional
Balanced Scorecard	100%	50%	30%	40%	20%
Scorecard Individual	---	30%	40%	---	---
Competências	---	20%	30%	60%	80%

Quadro 19 – Ponderações das dimensões de avaliação por grupo funcional.

Fonte: Elaboração própria.

O peso relativo de cada uma das dimensões do sistema pode ser alterado em função da decisão da administração de cada uma das empresas e ocorre durante o mês de novembro de cada ano, de forma a criar as condições necessárias para que a Direção de

Recursos Humanos possa comunicar internamente o quadro regulamentar para o ano seguinte.

5.5.1. *BALANCED SCORECARD* (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de controlo do desempenho organizacional de toda a empresa e da sua relação com os indicadores financeiros. Têm como um dos seus propósitos fornecer aos gestores da empresa, com elevada rapidez, as indicações claras do que se fez, como se fez e como se encontra. Isso permite a cada membro da organização tomar as iniciativas e providências necessárias para que o sistema possa ser continuamente melhorado em função do desempenho global da empresa e da conveniente análise de risco. Desta forma, e através da recolha, tratamento e análise de dados de forma eficiente o sistema funcional da empresa pode ser medido, alinhando o melhor desempenho com os objetivos estratégicos.

O BSC permite decompor a estratégia da empresa de uma forma articulada e lógica, baseando-se em relações causa e efeito, sendo decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, em função de quatro perspetivas do negócio:

Perspetivas de Negócio (BSC)	
Perspetiva Financeira	Como é que os nossos acionistas nos veem?
Perspetiva de Clientes	Como é que os clientes nos veem?
Perspetiva de Processos	Em que temos de ser excelentes?
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Como podemos melhorar e criar valor?

Quadro 20 – Perspetivas de negócio (BSC).

Fonte: Elaboração própria.

Esta dimensão é estabelecida e monitorizada ao longo do ano pelos responsáveis de cada empresa.

5.5.2. SCORECARD INDIVIDUAL (OBJETIVOS OPERACIONAIS)

O *Scorecard Individual* (SCI) é composto por um conjunto de objetivos operacionais, individuais ou de equipa, estabelecidos para cada colaborador, promovendo desta forma compromissos individuais ou de equipa para a consecução dos objetivos estratégicos.

A monitorização operacional assenta na proximidade do acompanhamento da performance às atividades que efectivamente contribuem para alcançar resultados. Poder acompanhar o esforço e respectivo resultado alcançado num espaço de tempo curto num ambiente concreto, permite evidenciar, com maior clareza, a eficácia das decisões e das práticas de gestão.

5.5.2.1. TIPO DE OBJETIVOS OPERACIONAIS

Os objetivos operacionais são fatores predominantemente quantitativos.

A sua avaliação permite determinar o nível dos contributos das direcções / áreas / equipas / individuais para a consecução dos resultados do negócio e dos objetivos estratégicos, e para avaliar o seu contributo para a melhoria da eficácia e eficiência dos processos e procedimentos operacionais instalados em cada empresa / direcção / área.

A natureza dos objetivos operacionais está alinhada com a natureza dos objetivos estratégicos. Os objetivos operacionais previstos no sistema podem ser de 4 tipos (Quadro 21):

Tipo de Objetivos Operacionais		
Natureza dos objetivos	Características	Indicadores (exemplos)
Financeiros	<p>Estão diretamente relacionados com os resultados do negócio e com a criação de valor aos acionistas.</p> <p>São quantitativos.</p> <p>O seu controlo é efetuado pela área de planeamento e controlo de gestão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados líquidos - Margens - Retorno do investimento - Redução de custos - Retorno das vendas - Nível de risco - ...
Clientes	<p>Estão diretamente relacionados com o nível de serviço prestado aos clientes internos/externos.</p> <p>Podem ser quantitativos ou qualitativos.</p> <p>O seu controlo é externo e interno à área.</p> <p>A área de planeamento e controlo de gestão controla os objetivos da área e as chefias controlam os objetivos individuais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quota do mercado - N° de reclamações - Grau de satisfação - Taxa de fidelização - Tempo médio de resposta - ...
Processos Internos	<p>Suportam a optimização dos processos cruciais para alavancar resultados financeiros e aumentar o nível de satisfação dos clientes.</p> <p>Podem ser quantitativos ou qualitativos.</p> <p>O seu controlo é externo e interno à área. A área de planeamento e controlo de gestão controla os objetivos da área e as chefias controlam os objetivos individuais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não conformidades - Tempo médio de resposta - Prazo de entrega - Custos de execução - Qualidade - ...
Aprendizagem e Crescimento	<p>Estão diretamente relacionados com a aprendizagem, crescimento e a melhoria contínua da organização. Revelam a importância de investir no desenvolvimento dos colaboradores, sistemas de gestão e informação, infraestruturas e procedimentos.</p> <p>Podem ser quantitativos ou qualitativos.</p> <p>O seu controlo é externo e interno à área. A área de planeamento e controlo de gestão controla os objetivos da área e as chefias controlam os objetivos individuais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de avaliação de desempenho - Capacidade de inovação - Qualidade - Clima interno - Tempo médio de resposta - ...

Quadro 21 – Tipo de objetivos operacionais.

Fonte: Elaboração própria.

5.5.2.2. CARACTERÍSTICAS E ATRIBUTOS DOS OBJETIVOS

Para assegurar maior objectividade, importa assegurar que os objetivos estabelecidos devem reunir um conjunto de requisitos técnicos de forma cumulativa (Quadro, XX):

Características e atributos dos objetivos	
Específicos	Indicar de forma clara e inequívoca qual a atividade ou tarefa que se pretende que o colaborador desenvolva
Mensuráveis	Devem ter associada uma métrica que permita concluir, de forma indiscutível, se foram ou não atingidos
Atingíveis	Criar a convicção no colaborador que, com determinado nível de esforço, é possível alcançar o objetivo
Relevantes	Os objetivos devem estar contidos no perimetro da função do colaborador
Calendarizados	Devem indicar de forma clara em que data devem estar concluídos ou quando se espera que o resultado pretendido seja atingido

Quadro 22 – Características e atributos dos objetivos.

Fonte: Elaboração própria.

5.5.2.3. NÍVEIS DE AVALIAÇÃO

A avaliação de objetivos é efetuada numa base individual ou de equipa, sendo os mesmos ponderados em função do seu grau de importância e prioridade.

Objetivos: individuais vs. equipa	
Objetivos Individuais	Objetivos de Equipa
A sua consecução é da responsabilidade de um único colaborador, e os resultados alcançados são imputados à ação individual. Por isso são medidos numa base individual independentemente da participação de terceiros na sua consecução. Para serem individuais os objetivos têm de ser controláveis pelo próprio colaborador.	Refletem os objetivos partilhados por um conjunto de colaboradores. A sua avaliação depende dos resultados alcançados por todos os que partilhem esse objetivo.
Este tipo de objetivos visa promover a competitividade e o aumento de responsabilidade.	Este tipo de objetivos visa promover a responsabilidade solidária face aos objetivos e à partilha de recursos, visando o alcance de objetivos comuns, bem como promover a colaboração e cooperação entre as pessoas/áreas funcionais.
Exemplo:	
Descrição do objetivo: aumentar o volume de venda.	
Objetivo individual para os gestores comerciais. Cada gestor tem uma zona geográfica específica da sua responsabilidade. É possível quantificar a consecução do objetivo numa base individual.	Objetivo de equipa para o responsável pela área comercial. A consecução do objetivo depende da ação dos vários gestores comerciais e resulta do somatório dos resultados alcançados.

Quadro 23 – Objetivos individuais *versus* equipa.

Fonte: Elaboração própria.

5.5.2.4. ESCALAS DE AVALIAÇÃO

A escala de avaliação utilizada para o cumprimento dos objetivos, traduz o grau de exigência da empresa e varia de acordo com a natureza dos objetivos.

A seguir apresentam-se as duas escalas de avaliação que devem usadas pelos utilizadores do SARD:

Escalas de Avaliação				
Escala A	Escala B			
Para indicadores que traduzem a necessidade de alcançar e superar metas. Pretende-se que as metas sejam alcançadas mas premeia-se a sua superação.	Para indicadores que traduzem a necessidade de cumprir prazos. Pretende-se que os prazos sejam respeitados, penalizando a sua ultrapassagem e não premiando a sua antecipação.			
ESCALA A	Insuficiente	Adequado	Bom	Excelente
Quantitativa	< 90%	[90% - 105% [[105% - 125% [≥ 125%
Meta definida (exemplo):				
Margem: 10%	< 9%	[9% - 10,5% [[10,5% - 12,5% [≥ 12,5%
Nº Reclamações: 100	> 110	[110 - 95 [[95 - 75 [< 75
ESCALA B	Insuficiente	Adequado	Bom	Excelente
Prazos	> 115%	[115% - 105% [[105% - 100% [100%
Meta definida (exemplo):				
100 dias	> 15 dias	Máx. 15 dias	Máx. 5 dias	0
30 dias	> 4,5 dias	Máx. 4,5 dias	Máx. 1,5 dias	0

Quadro 24 – Escalas de avaliação.

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, e sempre que se justifique, o avaliador pode propor outra escala sempre que as escalas propostas pelo sistema não traduzirem o grau de exigência necessário face à natureza do indicador proposto.

5.5.3. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

As competências são um grupo de comportamentos específicos, observáveis e verificáveis, que podem ser classificados em conjunto do ponto de vista de fiabilidade e da lógica e estão diretamente relacionados com os níveis de performance alcançados.

A avaliação de competências visa incentivar a manifestação de comportamentos alinhados com os valores e cultura da empresa e que, simultaneamente, suportam o exercício da atividade profissional em função das melhores práticas de gestão e de mercado.

5.5.3.1. DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

O Dicionário de Competências (*vide* Anexo II) estabelece as competências transversais percebidas como as mais relevantes para cada uma das empresas do grupo e apresenta as definições de cada competência e os respectivos indicadores de avaliação.

Mapa de Competências	
OR	Orientação para Resultados
MP	Orientação para o Mercado e para as Melhores Práticas
OC	Orientação para o Cliente / Qualidade de Serviço
CO	Compromisso Organizacional
GR	Gestão de Recursos
LE	Liderança / Coordenação de Equipas
NP	Negociação / Persuasão
MI	Abertura para a Mudança / Inovação
TE	Trabalho em Equipa / Cooperação e Relacionamento
FP	Flexibilidade / Polivalência
RF	Rigor / Fiabilidade
ST	Segurança e Saúde no Trabalho
OT	Organização das Condições de Trabalho

Quadro 25 – Mapa de competências.

Fonte: Elaboração própria.

5.5.3.2. GRUPOS FUNCIONAIS

As diversas funções existentes em cada uma das empresas do grupo estão agrupadas em função de características comuns em cinco grupos funcionais e têm associado um conjunto de competências críticas. Os cinco grupos funcionais caracterizam-se da seguinte forma:

Grupos Funcionais	
Administração	<p>Funções com responsabilidade ao nível da administração, cujo desempenho individual pode ser medido diretamente pela criação de valor da área de negócio sob a sua responsabilidade.</p> <p><i>Exemplo de funções: Administradores</i></p>
Direção	<p>Funções de direção com reporte direto à administração, com responsabilidade de coordenação de equipas, cujo desempenho individual não pode ser medido apenas pela criação de valor da área da sua responsabilidade.</p> <p><i>Exemplo de funções: Diretor de Sistemas de Informação, Diretor de Produção, Diretor de Marketing, Diretor de Operações, Diretor de Fabrico ...</i></p>
Gestão Intermédia	<p>Funções de chefia intermédia, equivalente a funções de gestão de 3º nível da estrutura ou funções que impliquem coordenação funcional de equipas.</p> <p><i>Exemplo de funções: Gerente de Posto, Coordenador de Gestão e Suporte Internacional, Responsável de Compras, Responsável de Logística ...</i></p>
Técnica	<p>Funções que impliquem conhecimentos específicos numa área de especialidade e sem atividades de gestão e coordenação funcional de equipas.</p> <p><i>Exemplo de funções: Técnico de Tesouraria, Técnico de Manutenção, Técnico de Contabilidade, Técnico de Comunicação Interna, Técnico de Qualidade, Segurança e Ambiente, Gestor de Garantias, Técnico de Auditoria Interna ...</i></p>
Operacional	<p>Funções de execução (suporte ou apoio técnico, logístico ou administrativo) que se podem caracterizar pela operação de máquinas, equipamentos, manutenção, segurança ou assistência.</p> <p><i>Exemplo de funções: Operador de Posto, Assistente de Gestão, Operador de Parque de Tanques, Telefonista / Rececionista, Assistente de Operação e Manutenção, Assistente Administrativo ...</i></p>

Quadro 26 – Grupos funcionais.

Fonte: Elaboração própria.

5.5.3.3. PORTFÓLIO DE COMPETÊNCIAS

As competências identificadas para cada grupo funcional dão indicações sobre os comportamentos críticos necessários desenvolver para alcançar resultados de alta performance. Neste sentido, cada uma das competências tem associado um conjunto de indicadores de performance que traduzem comportamentos que conduzem a resultados inerentes a níveis de bom desempenho.

A mesma competência poderá apresentar uma ponderação diferente em função do grupo funcional a que pertence. Cada competência está assim ponderada em função do

conjunto de competências que formam na sua totalidade o perfil de cada um dos grupos funcionais.

No quadro seguinte, a título de exemplo, está representado o perfil de competências para cada grupo funcional com a identificação das respetivas ponderações.

Mapa de Competências		Grupos Funcionais			
		Direção	Gestão Intermédia	Técnico	Operacional
OR	Orientação para Resultados	20%	---	---	---
MP	Orientação para o Mercado e para as Melhores Práticas	15%	---	---	---
OC	Orientação para o Cliente / Qualidade de Serviço	20%	20%	20%	---
CO	Compromisso Organizacional	---	---	---	20%
GR	Gestão de Recursos	15%	30%	---	---
LE	Liderança / Coordenação de Equipas	20%	25%	---	---
NP	Negociação / Persuasão	10%	10%	20%	---
MI	Abertura para a Mudança / Inovação	---	---	20%	20%
TE	Trabalho em Equipa / Cooperação e Relacionamento	---	15%	20%	20%
FP	Flexibilidade / Polivalência	---	---	---	20%
RF	Rigor / Fiabilidade	---	---	20%	---
ST	Segurança e Saúde no Trabalho	---	---	---	10%
OT	Organização das Condições de Trabalho	---	---	---	10%

Quadro 27 – Mapa de competências por grupo funcional.

Fonte: Elaboração própria.

5.5.3.4. ESCALAS DE AVALIAÇÃO

Cada competência está definida e é caracterizada por um conjunto de comportamentos observáveis, avaliados em função da demonstração de determinados indicadores comportamentais associados a diferentes níveis de desempenho.

A avaliação qualitativa traduz-se numa escala discreta que apresenta 4 níveis de avaliação principal e 3 níveis de transição:

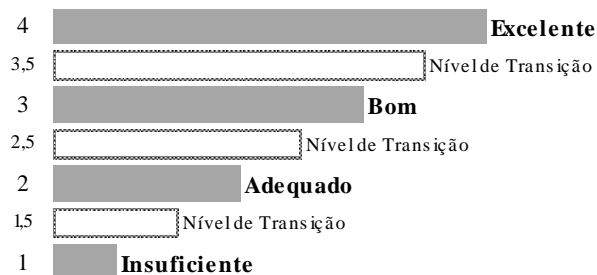


Figura 12 – Escala de avaliação de competências.

Fonte: Elaboração própria.

Esta escala aplica-se na avaliação das competências, promovendo desta forma a homogeneidade do processo de cálculo da avaliação específica de competências e da avaliação global.

Apresentação do exemplo da competência “Rigor / Fiabilidade”:

Competência: Rigor / Fiabilidade	
<ul style="list-style-type: none"> - Identifica e avalia as situações/problemas em função da melhor informação disponível. - Apresenta precisão e rigor no trabalho realizado. 	
Indicadores de desempenho	Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho apresentado excede, quase sempre, as expectativas. - O trabalho desenvolvido apresenta um nível de qualidade e rigor excecional. - Desenvolve ações que previnem a ocorrência de potenciais problemas com elevada fiabilidade. 	Excelente
	Nível de Transição
<ul style="list-style-type: none"> - Apresenta sugestões de melhoria em relação aos procedimentos de controlo. - É proativo na resolução das anomalias identificadas e o trabalho não precisa de ser revisto. - Apresenta sugestões aos seus interlocutores de forma a minimizar a ocorrência de erros. 	Bom
	Nível de Transição
<ul style="list-style-type: none"> - Cumpre com os procedimentos de controlo estabelecidos. - O trabalho apresentado cumpre com as expectativas. - O trabalho, normalmente, não requer uma revisão. 	Adequado
	Nível de Transição
<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho realizado requer, frequentemente, um controlo direto. - O trabalho realizado requer, normalmente, revisão. - Não cumpre os procedimentos de controlo definidos. 	Insuficiente

Quadro 28 – Descrição da competência “Rigor / Fiabilidade”.

Fonte: Elaboração própria.

5.6. IMPACTOS

5.6.1. POLÍTICA RETRIBUTIVA

A empresa remunera os seus colaboradores em função das componentes fixa e variável, sendo que:

- Com a componente fixa a empresa pretende remunerar os seus colaboradores com base no desempenho e na sua antiguidade, reforçar a sua motivação e produtividade. Os principais factores determinantes dos valores atribuídos estão associados aos requisitos da função, os contributos e nível de responsabilidade que têm relevância para o sucesso da função e da empresa. Esta componente é constituída essencialmente pela remuneração base;
- Com a componente variável a empresa, assente no SARD, pretende incentivar todos os colaboradores a alcançar melhores resultados articulando os objetivos das funções com os objetivos de gestão, remunerando igualmente desempenhos superiores através da avaliação de competências comportamentais. O valor expectável do bónus a receber, são comunicados no final do processo de definição do SCI e são ajustados no final do ano, em função dos resultados da empresa (indicador a definir pelo Conselho de Administração).

5.6.2. POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Só se alcançam resultados de excelência através de níveis de desempenho de excelência, tornando-se para isso necessário que os colaboradores possuam a qualificação e competências adequadas.

A Política de Desenvolvimento de Competências no grupo é orientada pelos seguintes princípios de gestão:

- Promover e reforçar os princípios e os valores identitários da cultura do grupo que estiveram na origem da notoriedade da marca;
- Desenvolver e a actualizar competências é essencial para as empresas do grupo possam atingir resultados de excelência;
- Para garantir uma política orientada para o desenvolvimento de competências importa assegurar uma forte relação de compromisso entre administradores, diretores, chefias intermédias e colaboradores em geral;
- A atualização de conhecimentos e o desenvolvimento de competências individuais são condições essenciais para sustentar uma organização empresarial inovadora, empreendedora, próspera e socialmente responsável, promovendo, simultaneamente, elevados níveis de satisfação e motivação pessoal e profissional; e,
- Importa difundir e promover internamente a partilha do conhecimento e o desenvolvimento de competências nas diferentes áreas de gestão, técnicas e operacionais entre as diferentes empresas do grupo.

As ações de formação a desenvolver devem estar alinhadas com o perfil de competências de cada função e o nível de conhecimentos e competências demonstrado por cada colaborador, tendo em conta as necessidades relacionadas com o exercício específico da sua atividade e o desenvolvimento do negócio da empresa a que pertence. Assim, através da avaliação de resultados e do desempenho do nível de performance, é possível diagnosticar indicadores sobre as necessidades específicas de formação de cada colaborador.

A identificação das necessidades de formação deve ser suportada em função dos seguintes níveis de análise:

- Dificuldades manifestadas no exercício da função, nomeadamente na consecução dos objetivos estabelecidos;
- Perspetivas e expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal.

5.6.3. POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL

O Grupo Martifer procura promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores, sendo que:

- Pelo desenvolvimento pessoal a empresa procura promover a participação de todos os colaboradores no processo de diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de competências com base na avaliação das performances e das suas expectativas individuais – pessoais e profissionais – em função dos objetivos e interesses da empresa.
- Pelo desenvolvimento profissional a empresa procura garantir o desenvolvimento de planos de evolução e mobilidade profissional, em função do mapeamento das áreas de conhecimento e competências críticas – especificidades das áreas de negócios nas diferentes empresas e geografias – procurando criar sinergias entre as oportunidades de evolução profissional e o capital de competências instalado. O desenvolvimento de competências tornará o colaborador mais apto para desempenhar outras funções com responsabilidade equivalente ou superior.

O desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores depende assim dos conhecimentos e experiência manifestados, bem como do desenvolvimento das competências passíveis de aumentar o nível de performance.

Articulando o nível de desempenho, as expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal e as oportunidades existentes, podem estabelecer-se planos de ação de suporte ao desenvolvimento profissional e pessoal e progressão profissional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. CONCLUSÕES

A eficácia do funcionamento do Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho, apresentado ao longo deste trabalho depende da consistência, articulação e alinhamento entre três componentes principais: os objetivos, os instrumentos e os procedimentos.

Os objetivos que se pretenderam alcançar com a implementação e desenvolvimento do sistema constituiu um factor condicionante em termos de concepção ao especificarem as relações que se esperam estabelecer entre os diferentes sistemas de recursos humanos que são os sistemas de remunerações, incentivos e benefícios, o desenvolvimento de competências e profissional.

O SARD combinou dois instrumentos de avaliação: a avaliação de objetivos e a avaliação de competências.

A componente dos objetivos inclui objetivos estratégicos (*Balanced Scorecard*) e objetivos operacionais (*Scorecard Individual*) que são estabelecidos de forma alinhada e integrada sendo estabelecidos do “topo para a base” através de um processo de integração vertical. Os objetivos operacionais estabelecidos para um colaborador constituem meios para o nível imediatamente superior de objetivos. Esta relação entre meios e metas a alcançar devem estar clarificadas para que os objetivos estabelecidos estejam alinhados e coerentes com a estratégia de cada uma das empresas do Grupo. O processo de definição de objetivos “do topo para a base” constitui um fator determinante para a utilidade deste método de gestão de pessoas. O tipo de objetivos a estabelecer pode ser de carácter quantitativo ou qualitativo. Os objetivos a atingir não têm todos a mesma importância e o SARD estabelece uma ponderação a aplicar a cada um e define ainda os níveis de performance que permitem averiguar se os objetivos foram ou não alcançados ou superados, considerando esses racionais no cálculo da avaliação global de cumprimento de objetivos.

Em relação à dimensão da avaliação de competências são consideradas treze competências comportamentais e para as quais está estabelecido um dicionário de competências de forma a promover maior alinhamento considerando a subjectividade da sua interpretação por parte dos avaliadores e avaliados.

Por último, no que respeita aos procedimentos o SARD estabelece:

- A duração dos ciclos de avaliação, dos períodos e frequência da avaliação;
- Considera como fontes de avaliação os avaliadores e avaliados (autoavaliação);
- Os intervenientes no processo, incluindo as condicionantes para ser elegível como avaliador e avaliado;
- Os mecanismos de integração dos objetivos e da avaliação, incluindo a sua harmonização intra área operacional;
- A existência de pelo menos uma entrevista de avaliação de desempenho, bem como os seus objetivos e intervenientes;
- Mecanismos e prazos de homologação de resultados de avaliação;
- Aspectos técnicos e administrativos de activação do processo e da sua sequência;
- Canais e meios de comunicação para assegurar amplamente a divulgação dos processos e procedimento por todo o Grupo, e dentro de cada uma das empresas em particular.

Em termos estratégicos pretende-se que o SARD permita motivar e orientar os colaboradores para os objetivos da empresa, através do *feedback* sobre o seu desempenho e do *coaching* proporcionado pela chefia para melhorar a sua performance, bem como do alinhamento dos seus objetivos com os da empresa. Em termos operacionais, é expectável que o SARD proporcione informação relevante que suporte processos de tomada de decisão relativa aos sistemas de remunerações, desenvolvimento e progressão profissional e desenvolvimento de competências.

Desta forma, ao proporcionar informação a estes sistemas de recursos humanos através de um processo de retroalimentação positiva, o SARD contribuí de forma decisiva para melhorar a performance e a sustentabilidade económica e social de cada empresa, adquirindo assim uma dimensão verdadeiramente estratégica para a gestão.

A seguir, apresentam-se as principais iniciativas e ações desenvolvidas ao longo do processo de implementação e desenvolvimento do SARD, assumindo o referencial proposto por Caetano (2008) como um elemento de comparação:

SARD: comparação entre o referencial conceptual e as ações desenvolvidas				
Quadro concetual de referência			Desenvolvimento do SARD	
1	A integração estratégica da avaliação	"A criação e implementação de um sistema de avaliação constitui uma mudança na vida da organização (com carácter incrementalista ou radical, consoante as situações) e pode ter múltiplas repercussões nos restantes sistemas organizacionais. Por conseguinte o compromisso da alta direcção é indispensável logo desde o início" (Caetano, 2008:90).	A administração da Martifer pretendeu que fosse desenvolvido e implementado um novo sistema de avaliação de desempenho – missão confiada ao diretor de recursos humanos. Todos os administradores dos Conselhos de Administração das diferentes empresas envolvidas assitiram à apresentação do sistema de avaliação e aprovaram a sua implementação.	Compromisso da Administração do Grupo e de cada uma das empresas
2	Objetivos da avaliação	"Os objetivos estabelecidos para o sistema de avaliação condicionam fortemente o tipo de sistema a criar no que diz respeito aos critérios e ao processo de medição, aos intervenientes ou fontes de avaliação, aos procedimentos e ao processo e conteúdo da comunicação e das decisões associadas à avaliação" (Caetano, 2008:91).	<p>O SARD constitui um instrumento de gestão através do qual se pretendem alcançar os seguintes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e reforçar uma cultura de criação de valor, através da avaliação de um conjunto de objetivos quantitativos que reflitam as variáveis críticas do negócio; • Planear, controlar e avaliar o cumprimento de planos de ação, determinando as suas contribuições para o negócio; • Avaliar de forma clara os contributos individuais, reconhecendo, diferenciando e compensando os bons desempenhos; • Promover a cooperação entre colaboradores, através da definição e avaliação de objetivos quantitativos partilhados; • Recompensar e distinguir os colaboradores que desenvolvem as melhores práticas de atuação em função das competências comportamentais alinhadas com os valores corporativos da empresa (objetivos qualitativos) e que se reconhecem como distintivas na performance individual; • Definir planos de formação e desenvolvimento profissional com base na avaliação das performances e das expetativas individuais de cada colaborador; • Melhorar a comunicação entre chefias e colaboradores; • Otimizar processos e métodos de trabalho; e, • Aumentar os níveis de eficácia e eficiência do trabalho desenvolvido pelos colaboradores da empresa. 	Objetivos do sistema

Quadro 29.1 – SARD: comparação entre o referencial conceptual e as acções desenvolvidas.

Fonte: Elaboração própria.

SARD: comparação entre o referencial conceptual e as ações desenvolvidas				
Quadro conceptual de referência			Desenvolvimento do SARD	
3	Relação com os outros sistemas de gestão de recursos humanos e com o processo de gestão do desempenho	"A gestão estratégica dos recursos humanos, devidamente alinhada com a estratégia global da organização, requer, hoje em dia, a integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos: sistema de recrutamento e selecção, sistema de integração e formação, sistema de carreiras, sistema de avaliação, sistema de informação de recursos humanos e sistema de recompensas" (Caetano, 2008:92).	<p>Política Retributiva: a empresa, assente no SARD, pretende incentivar todos os colaboradores a alcançar melhores resultados articulando os objetivos das funções com os objetivos de gestão, remunerando igualmente desempenhos superiores através da avaliação de competências comportamentais. O valor expectável do bónus a receber, são comunicados no final do processo de definição do SCI e são ajustados no final do ano, em função dos resultados da empresa (indicador a definir pelo Conselho de Administração).</p> <p>Política de Desenvolvimento de Competências: as ações de formação a desenvolver devem estar alinhadas com o perfil de competências de cada função e o nível de conhecimentos e competências demonstrado por cada colaborador, tendo em conta as necessidades relacionadas com o exercício específico da sua actividade e o desenvolvimento do negócio da empresa a que pertence. Assim, através do SARD, é possível diagnosticar indicadores sobre as necessidades específicas de formação de cada colaborador, em função de: 1) dificuldades manifestadas no exercício da função, nomeadamente na consecução dos objetivos estabelecidos; e, 2) perspectivas e expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal.</p> <p>Política de Desenvolvimento Profissional e Pessoal: 1) promover a participação de todos os colaboradores no processo de diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de competências com base na avaliação das performances e das suas expectativas individuais – pessoais e profissionais – em função dos objetivos e interesses da empresa; e, 2) garantir o desenvolvimento de planos de evolução e mobilidade profissional, em função do mapeamento das áreas de conhecimento e competências críticas – especificidades das áreas de negócios nas diferentes empresas e geografias – procurando criar sinergias entre as oportunidades de evolução profissional e o capital de competências instalado. O desenvolvimento de competências tornará o colaborador mais apto para desempenhar outras funções com responsabilidade equivalente ou superior.</p>	Integração do SARD com outros sistemas de recursos humanos
4	Relação com o desempenho da organização	"O sistema de avaliação não constitui um fim em si próprio, nem existe para o departamento de recursos humanos se auto-comprazer com a sua aplicação. O sistema de avaliação é tão-somente (mais) um meio para as chefias e os coordenadores gerirem eficazmente os seus colaboradores" (Caetano, 2008:93).	O Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho (SARD) constitui um instrumento de gestão que se posiciona ao serviço da estratégia e das políticas de cada uma das empresas do grupo. Como tal, contribui para que se pudessem atingir e ultrapassar os objetivos estabelecidos, procurando assegurar uma interligação estreita entre a área de atividade e os interesses de cada colaborador com objetivos estratégicos da empresa. É neste pressuposto que se procura viabilizar a articulação dos objetivos de cada função (operacionais) com os objetivos de gestão (estratégicos), o que permite planejar, controlar e avaliar o cumprimento do Plano de Ação de cada área, determinando as suas contribuições para os resultados alcançados pelo negócio, bem como avaliar de forma clara os contributos individuais, através do reconhecimento, diferenciação e compensação dos melhores desempenhos, reconhecendo, diferenciando e compensando os melhores desempenhos.	O SARD como ferramenta de gestão
5	O que avaliar	"Na concepção de um sistema de avaliação, um passo importante a dar consiste em estabelecer o tipo de factores que vão servir de base à avaliação de desempenho: traços de personalidade, competências, comportamentos, resultados, <i>standards</i> de desempenho" (Caetano, 2008:94).	<p>As dimensões de avaliação consideradas no SARD são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados alcançados em função de objetivos estratégicos (<i>Balanced Scorecard</i>); • Resultados alcançados em função de objetivos operacionais, individuais e de equipa (<i>Scorecard Individual</i>); • Avaliação de competências (comportamentos). <p>O peso relativo de cada uma destas dimensões pode variar em cada uma das empresas do Grupo.</p>	Dimensões de avaliação

Quadro 29.2 – SARD: comparação entre o referencial conceptual e as acções desenvolvidas.

Fonte: Elaboração própria.

SARD: comparação entre o referencial conceptual e as ações desenvolvidas				
Quadro concetual de referência			Desenvolvimento do SARD	
6	O que medir	"A medição dos aspectos sujeitos a avaliação constitui um dos elementos críticos de qualquer sistema de avaliação, pelo que importa que fique bem claro: qual o tipo de escala, qual o significado de cada um dos seus níveis, como se conjugam as diversas dimensões a avaliar, como se calcula a ponderação (no caso de existir) e em que se traduz a avaliação global" (Caetano, 2008:96).	<p>No âmbito do desenvolvimento do SARD foi definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escalas de avaliação de resultados estratégicos e operacionais (Anexo I) • Escalas de avaliação de competências (Anexo I) • Dicionário de Competências (Anexo I) • Fórmulas de cálculo de resultados estratégicos, operacionais, competências e da avaliação global de desempenho (Anexo I) • Cálculo e pagamento do bónus de desempenho anual (Anexo I) • Desenvolvimento do plano individual de formação (Anexo I) 	Referências de avaliação e de cálculo
7	Quem envolver na conceção do sistema de avaliação	"A avaliação é um instrumento de gestão a ser utilizado pelas diversas unidades estruturais da organização, sendo, pois, conveniente envolvê-las desde logo na conceção do sistema e não apenas aquando da sua implementação" (Caetano, 2008:97).	A conceção e implementação do SARD são da responsabilidade exclusiva da Direção de Recursos Humanos. Estiveram também envolvidos na conceção do sistema os administradores das diferentes empresas do Grupo, e as chefias de topo, as chefias intermédias e os restantes elementos da Direção de Sistemas de Informação.	Colaboração interna na conceção do sistema
8	Alvos da avaliação	"O alvo privilegiado da avaliação tem sido o desempenho individual. Com a evolução das formas organizativas, as equipas têm vindo também a ser alvo de avaliação. Quando isto acontece, torna-se necessário especificar e ponderar a combinação das componentes individuais, grupais e organizacionais" (Caetano, 2008:98).	Todos os colaboradores com contrato de trabalho com a empresa, independentemente da sua natureza temporária ou permanente, são elegíveis.	Condições de elegibilidade
9	Fontes de avaliação	"Na conceção do sistema, é fundamental ter em consideração o contexto e a história da organização, os objetivos específicos da avaliação, o valor real que cada fonte pode acrescentar, o controlo da validade desses julgamentos, a praticabilidade, a logística e os custos envolvidos" (Caetano, 2008:99).	<p>Tendo em consideração o histórico, a cultura e a dinâmica do Grupo e da função Recursos Humanos, neste primeiro ano de implementação, as fontes de avaliação do SARD são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliado (autoavaliação) • Avaliador (avaliação de competências / avaliação de resultados em função de objetivos pré-definidos no SCI) • Direção de Recursos Humanos e a Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (avaliação de resultados em função de objetivos pré-definidos no SCI) 	Formulários de suporte

Quadro 29.3 – SARD: comparação entre o referencial conceptual e as acções desenvolvidas.

Fonte: Elaboração própria.

SARD: comparação entre o referencial conceptual e as ações desenvolvidas				
Quadro conceptual de referência			Desenvolvimento do SARD	
10	Formulário	"O conteúdo do formulário a utilizar depende dos objectivos específicos do sistema de avaliação e dos conteúdos a avaliar, sendo conveniente primar pela simplificação e praticabilidade" (Caetano, 2008:100).	Foram desenvolvidos no SARD os seguintes formulários de suporte: <ul style="list-style-type: none"> • Formulário do Balanced Scorecard (Anexo I) • Formulário do Scorecard Individual (Anexo I) • Formulário de Autoavaliação de desempenho (Anexo I) • Formulário de Avaliação de Desempenho (Anexo I) • Formulário de Acompanhamento do Avaliado (Anexo I) • Formulário de Apontamentos Pessoais para o Avaliador e Avaliado (Anexo I) • Formulário de Perspetivas de Desenvolvimento (Anexo I) 	Formulários de suporte
11	Suporte do formulário	A possibilidade de existir uma base central, em que se regista em tempo real a avaliação efectuada, facilita a gestão global do sistema, optimiza os procedimentos e permite efectuar análises e produzir informação relevante para os outros sistemas de gestão de pessoas na organização (Caetano, 2008:101).	Foi desenvolvida uma plataforma informática de suporte ao funcionamento do SARD (Anexo I).	Plataforma de suporte
12	Validação do sistema	"A validação do sistema constitui uma preocupação permanente a ter presente ao longo da sua vigência, sendo conveniente efectuar uma primeira análise antes da sua implementação efectiva" (Caetano, 2008:102).	Com o objetivo de averiguar a adequação dos conteúdos, das escalas e do processo de avaliação, foi feita uma aplicação piloto em todas as áreas da Direção de Recursos Humanos (Área da Gestão Administrativa e Suporte, Área de Gestão e Suporte Internacional, Área de Gestão Operacional de Recursos Humanos, Área de Comunicação Interna, exceto na Área de desenvolvimento Organizacional envolvida diretamente na conceção e implementação do SARD), e na Direção de Sistemas de Informação, envolvendo os administradores responsáveis por estas duas direções, os diretores, chefias intermédias e todos os restantes elementos das equipas, técnicos e operacionais.	Validação do sistema
13	Teste piloto	"O teste piloto permite corrigir atempadamente problemas associados à aplicação do sistema, contribuindo assim para aumentar a sua validação, mas esta apenas ficará assegurada com as decisões decorrentes da avaliação, ou seja, com a análise das consequências para os avaliados e para a organização" (Caetano, 2008:103).	Com o objetivo de validar globalmente o sistema, a pertinência e adequação das dimensões, as âncoras de avaliação, os níveis da escala, os processos e procedimentos, os instrumentos, os formulários e as instruções de utilização, foi desenvolvido um teste piloto em todas as áreas da Direção de Recursos Humanos (Área da Gestão Administrativa e Suporte, Área de Gestão e Suporte Internacional, Área de Gestão Operacional de Recursos Humanos, Área de Comunicação Interna, exceto na Área de desenvolvimento Organizacional envolvida diretamente na conceção e implementação do SARD) e na Direção de Sistemas de Informação, envolvendo os administradores responsáveis por estas duas direções, os diretores, chefias intermédias e todos os restantes elementos das equipas, técnicos e operacionais.	Teste piloto
14	Formação de avaliadores e avaliados	"A formação dos avaliadores e dos avaliados constitui um passo importante para o sucesso da implementação do sistema de avaliação. Não convém implementar um sistema de avaliação sem que os membros da organização conheçam bem os seus objetivos e efeitos na gestão de pessoas, assim como os procedimentos a utilizar no processo de avaliação" (Caetano, 2008:105).	O processo comunicacional interno tem como objetivo apresentar as características do SARD e os motivos pelos quais se torna necessária a sua implementação na empresa (alinhamento) e para os seus colaboradores (equidade e justiça interna). A comunicação combinou a utilização de vários canais disponíveis: <ul style="list-style-type: none"> • Sessões de apresentação presenciais promovidas pelo Diretor de Recursos Humanos nos Conselhos de Administração das várias empresas • Sessões de apresentação presenciais pela Direção de Recursos Humanos junto de todos os colaboradores das empresas-alvo • Sessões de esclarecimento presenciais localmente em cada uma das empresas pelo Diretor de Recursos Humanos (iniciativa "Falar RH") • Helpdesk "HR Solutions" disponível para apoiar e esclarecer os utilizadores • Publicação de artigos nas revistas internas e de um site na intranet • Plataforma eletrónica de suporte ao SARD 	Formação e sensibilização

Quadro 29.4 – SARD: comparação entre o referencial conceptual e as acções desenvolvidas.

Fonte: Elaboração própria.

SARD: comparação entre o referencial conceptual e as ações desenvolvidas				
Quadro concetual de referência			Desenvolvimento do SARD	
15	Harmonização das avaliações	"Mesmo os indicadores objectivamente mensuráveis são susceptíveis de interpretações diferentes nos diversos departamentos de uma organização. Para controlar essa variabilidade, torna-se necessário homogeneizar critérios interpretativos dos avaliadores, quer dentro dos departamentos, quer entre departamentos" (Caetano, 2008:106).	<p>Foi desenvolvida na plataforma informática de suporte ao funcionamento do SARD, uma funcionalidade que permite ao avaliador fazer uma análise comparada entre todos os elementos da sua equipa em função dos resultados do Scorecard Individual, autoavaliação, avaliação de competências, avaliação global de desempenho e a avaliação sobre as perspectivas de desenvolvimento (Anexo I).</p> <p>No âmbito do processo de formação aos avaliadores foi divulgado um conjunto de práticas de atuação de forma a servirem de referencial, procurando desta forma mitigar a subjetividade da avaliação.</p>	Harmonização do processo de avaliação
16	Manual de avaliação	"O Manual do sistema de avaliação constitui uma peça importante, na medida em que clarifica as principais características do processo de avaliação e fornece orientações específicas sobre os procedimentos formais e a actuação desejável por parte dos avaliadores e dos avaliados" (Caetano, 2008:107).	Foi desenvolvido um Manual do Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho (<i>vide</i> Cap. V).	Manual do Sistema
17	Entrevista de avaliação e de planeamento	"A entrevista de avaliação, ou de feedback, e planeamento constitui um momento-chave de todo o processo de avaliação. É conveniente que seja devidamente preparada, quer pelo avaliador, quer pelo avaliado, tendo em atenção o desempenho do período anterior mas também o plano para o período seguinte, no caso de se realizar apenas uma entrevista com os dois propósitos" (Caetano, 2008:110).	<p>A entrevista de avaliação de desempenho é um momento importante por representar um julgamento de um período de avaliação. É fundamental que o avaliador encare as entrevistas de avaliação como uma das mais relevantes tarefas que tem de desempenhar na liderança da sua equipa. No SARD são sistematizadas as principais linhas de orientação estabelecidas para auxiliar o avaliador a preparar e gerir a entrevista de avaliação de desempenho (<i>vide</i> Cap. V).</p> <p>Se é verdade que a responsabilidade pela boa preparação e condução da entrevista de avaliação recai sobre o avaliador, porque no contexto de uma entrevista a relação entre as partes não é entre iguais, importa que também o avaliado se prepare da melhor forma possível para esta entrevista. Ao avaliado é também exigida, durante a entrevista, uma atitude responsável, ativa e construtiva. É importante assegurar a objectividade do processo de avaliação. Neste sentido, no SARD são destacados alguns procedimentos menos adequados que deverão ser evitados (<i>vide</i> Cap. V).</p>	Recomendações para a preparação e realização da entrevista de avaliação
18	Avaliação da avaliação	"Os resultados da avaliação do sistema são fundamentais para se introduzirem melhorias no processo de avaliação, corrigindo as deficiências resultantes da aplicação, ou da própria concepção, e actualizando os aspectos exigidos pela evolução da organização" (Caetano, 2008:111).	<p>O questionário para inquirir os colaboradores sobre o SARD está ainda a ser desenvolvido pela Direção de Recursos Humanos. De qualquer forma, as questões vão incidir sobre as seguintes dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo conceptual • Processos e procedimentos de suporte ao funcionamento do sistema • Plataforma informática • Formação de avaliadores e avaliados • Intervenção e papel dos avaliadores • Intervenção e suporte técnico da Direção de Recursos Humanos • Intervenção e suporte técnico da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão 	Avaliação do SARD

Quadro 29.5 – SARD: comparação entre o referencial conceptual e as acções desenvolvidas.

Fonte: Elaboração própria.

6.2. LIMITES DO TRABALHO DESENVOLVIDO

Importa referir quais os aspectos que limitam o presente projeto para melhor enquadrar as suas conclusões.

Em primeiro lugar, não se pode excluir a possibilidade de existirem outros factores que devem ser considerados na concepção, desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação, apesar dos elementos considerados ao longo deste trabalho estarem suportados teoricamente.

Uma outra limitação a considerar está relacionada como o tempo que mediou entre a decisão de implementar um novo sistema de avaliação em dezembro de 2012, e a sua implementação em junho de 2013. Esta circunstância teve especial impacto na qualidade do teste piloto desenvolvido, implicando apenas o envolvimento direto de duas direções de uma empresa, a Martifer Inovação e Gestão, apesar de terem sido envolvidos quinze avaliadores e sessenta e três avaliados.

Todo o trabalho relacionado com a concepção, implementação e desenvolvimento do sistema foi desenvolvido internamente pela Direção de Recursos Humanos sem recurso a empresas de consultoria externas, exceto na consecção e monitorização dos cursos de formação para os avaliadores. À exceção do Diretor de Recursos Humanos, os restantes elementos da equipa da direção envolvidos neste projeto não tinham experienciado anteriormente um processo desta natureza. O nível de experiência e de conhecimento especializado da equipa da direção também um impacto relevante na dinâmica do processo de monitorização e acompanhamento do sistema.

A arquitetura do sistema de avaliação, em particular os seus objetivos, instrumentos e procedimentos, está fortemente condicionada à capacidade da plataforma informática em suportar um conjunto de funcionalidades, e constituído, por isso, um elemento central e decisivo na implementação e desenvolvimento futuro do sistema. Atualmente existem mais de cinquenta oportunidades de melhoria identificadas que só podem ser implementadas se suportadas pela plataforma informática. Importa referir que o

software utilizado não representa uma solução já desenvolvida ou comercializada no mercado e tem sido desenvolvida na íntegra por apenas um técnico de informática sob a orientação do autor.

6.3. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO SARD

Com a implementação do SARD em 2013 pretende-se dar um novo impulso às políticas e práticas de gestão de pessoas no Grupo. É um trabalho que, naturalmente, deve continuar a ser desenvolvido, aprofundado e aperfeiçoado através de um processo dinâmico de melhoria contínua e constante interação com todos os seus utilizadores.

As principais dimensões em que assentam o desenvolvimento do SARD são as pessoas, os processos e os sistemas. A Direção de Recursos Humanos tem já registadas, em apenas quatro meses, mais de cinquenta oportunidades de melhoria que se traduzem em objetivos a alcançar no longo, médio e curto prazo.

Progressivamente, em função da maturidade dos sistemas de recursos humanos atualmente em vigor e em desenvolvimento no Grupo e do conhecimento e saber-fazer que os utilizados do SARD vão poder capitalizar nos próximos dois a três anos, estarão reunidas as condições para fazer evoluir este modelo de avaliação para um modelo de 270 e 360 graus, envolvendo e responsabilizando os seus protagonistas (avaliadores e avaliados). Com essa evolução, é também desejável que o sistema possa evoluir de forma mais consistente para um sistema de gestão de desempenho, considerada como uma das mais importantes práticas de gestão de pessoas e do capital humano.

No quadro seguinte, apresentam-se as principais linhas de orientação operacionais estabelecidas para potenciar o desenvolvimento do SARD nos próximos quinze meses.

Linhas de orientação para o desenvolvimento futuro do SARD	
Pessoas	Intervenientes
Promover o desenvolvimento de competências técnicas na área da gestão por objetivos, potenciando a utilização do SARD como uma ferramenta diária de gestão de pessoas.	Avaliadores e Avaliados
Promover o desenvolvimento de competências no domínio da gestão de reuniões de avaliação formais e informais, e de acompanhamento.	Avaliadores e Avaliados
Promover o desenvolvimento de competências técnicas nos profissionais da Direção e Recursos Humanos e da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão responsáveis por assegurar o acompanhamento e monitorização do SARD.	Técnicos de Recursos Humanos e de Planeamento e Controlo de Gestão
Processos	Intervenientes
Promover uma melhor articulação entre o planeamento estratégico, a definição de diretrizes estratégicas, do plano de ação, do plano de meios e o orçamento anual.	Administradores, Diretores e Responsáveis de Área
Otimizar o processo de definição e negociação de objetivos e indicadores operacionais, e meios de controlo.	Planeamento e Controlo de Gestão
Garantir a validação da avaliação de competências por parte da chefia do avaliador.	Recursos Humanos
Garantir melhor articulação entre os processos de avaliação de desempenho, a gestão da formação, o desenvolvimento pessoal e profissional e a gestão de remunerações, benefícios e incentivos.	Recursos Humanos
Divulgar o processo, os critérios e as regras de cálculo do bónus.	Recursos Humanos
Sistemas	Intervenientes
Desenvolver relatórios de gestão, permitindo o seu acesso de forma condicionada em função do perfil de utilizador.	Técnicos de Sistemas de Informação
Promover a ligação entre as plataforma informáticas do SARD e da Academia de Competências (gestão da formação).	Técnicos de Sistemas de Informação
Garantir a implementação de funcionalidades que permitam auxiliar o tratamento de dados e analisar o conteúdo da informação preenchida nos formulários.	Gestores de Tecnologias de Informação
Tornar a plataforma bilingue (português/inglês).	Sistemas de Comunicação

Quadro 30 – Linhas de orientação para o desenvolvimento do SARD.

Fonte: Elaboração própria.

BIBLIOGRAFIA

AGUINIS, H. (2009). "An expanded view of performance management". In J. W. Smither e M. London (Eds.), *Performance management: Putting research into practice*, pp. 1-44, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.

ALCHIAN, A. e DEMSETZ, H. (1972). "Production, information costs and economic organization", *American Economic Review*, Vol. 62, pp. 777-795.

ANDERSEN, B. e FAGERHAUG, T. (2002). *Performance Measurement Explained – Designing and Implementing Your State-of-Art System*, ASQ, Quality Press.

ANDERSON, E., FORNELL, C. e RUST, R. (1997). "Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services", *Marketing Science*, Vol. 16, pp. 129-145.

AUSTIN, J., VILLANOVA, P., KANE, J. e BERNARDIN, H. (1991). "Construct validation of performance measures: issues, development and evaluation of indicators". In G. Ferreis e K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 9, pp. 159-233, Greenwich, CT: JAI Press.

BECKER, B. e GERHART, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 779-802.

BERNARDIN, H., ALVARES, K. e CRANNY, C. (1976). "A recomparison of behavioral expectation scales to summated scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, pp. 564-570.

BERNARDIN, H. e BEATTY, R. (1984). *Performance Appraisal: assessing human behavior and work*, Boston, Kent-PWS.

BJERKE, D., CLEVELAND, J., MORRISON, R., e WILSON, W. (1987). *Officer fitness report evaluation study*, San Diego, CA.

BORMAN, W. e DUNNETTE, M. (1975). "Behavior-based versus trait-oriented performance ratings: an empirical study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 561-565.

BOXALL, P. (1996). "The strategic HRM debate and the resourcebased view of the firm", *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, pp. 60-79.

BOXALL, P. e STEENEVELD, M. (1999). "Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, pp. 443-463.

BRETZ, R. e MILKOVICH, G. (1989). *Performance appraisal in large organizations: practice and research implications*, New York, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.

CAETANO, A. (1996). *A avaliação de desempenho – metáforas, conceitos e práticas*, Lisboa, Editora RH.

CAETANO, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*, Lisboa, Livros Horizonte.

CAETANO, A. (2012). "Avaliação de Desempenho". In A. L. Neves e R. F. Costa (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*", pp. 84-87, Lisboa, Editora RH.

CAETANO, A. e VALA, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH.

CALDEIRA, J. (2009). *Monitorização da performance organizacional*, Coimbra, Edições Almedina.

CAMPBELL, J. (1999). “The definition and measurement of performance in the New Age”. In D. R. Ilgen e E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance*, São Francisco, Jossey-Bass.

CARROLL, S. e SCHNEIER, C. (1982). *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement and development of performance in organizations*, Illinois, Scott, Foresman and Comp.

CASCIO, W. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York, McGraw-Hill.

CASCIO, W. (2006). *Managing Human Resources*. New York, McGraw-Hill.

CLEVELAND, J. e MURPHY, K. (1992). “Analyzing performance appraisal as a goal-directed behavior”. In G. Ferris e K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 10, pp. 121-185.

CLEVELAND, J., MURPHY, K. e WILLIAMS, R. (1989). “Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 130-135.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa, RH Editora.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. e GOMES, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Edições Sílabo.

DE CENZO, D. e ROBBINS, S. (1996). *Human resource management*, New York, John Wiley & Sons.

DECOTTIS, T. (1977). "An analysis of the external validity and applied relevance of three rating formats", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 19, pp. 247-266.

DELERY, J. e DOTY, D. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 802-835.

DRUCKER, P. (1954). *The practice of management*, New York, Harper.

EARLEY, P. e SHALLEY, C. (1991). "New Perspectives on Goals and Performance: Merging Motivation and Cognition". In G. F. Ferris e K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 9, pp. 121-157, Greenwich, JAI Press.

FERRIS, G., HOCHWARTER, W., BUCKLEY, M., HARRELL-COOK, D. e FRINK, D. (1999). "Human resources management: Some new direction", *Journal of Management*, Vol. 25, pp. 385-418.

FISHER, C. (1979). "Transmission of positive and negative feedback to subordinates", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, pp. 533-540.

FLANAGAN, J. (1954). "The critical incidents technique", *Psychological Bulletin*, Vol. 51, pp. 327-358.

FLANAGAN, D. e DESHPANDE, S. (1996). "Top management's perceptions of changes in HRM practices after union elections in small firms: Implications for building competitive advantage", *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, pp. 23-35.

FOX, D., BYRNE, V. e ROUAULT, F. (1999). “Performance improvement: What to keep in mind”, *Training & Development*, Vol. 53, pp. 38-49.

GEADA, F., CRUZ, L. e SILVA, T. (2012). *Value Balanced Scorecard*, Lisboa, Edições Sílabo.

HARBISON, F. (1975). *Human Resources as the Wealth of Nations*, New York, Oxford University Press.

HOLLENNBECK, J., WILLIAMS, C. E KLEIN, H. (1989). “An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 18-23.

HUSELID, M. (1995). “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-672.

IBARRA, F. (2003). *Contabilidad de costes y analítica de gestion para las decisiones estratégicas*, Ediciones, Bilbao.

ICHNIOWSKI, C., SHAW, K. e PRENNUSHI, G. (1997). “The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines”, *American Economic Review*, Vol. 87, 291-312.

JACOBS, R., KAFRY, D. e ZEDECK, S. (1980). “Expectations of behaviorally anchored rating scales”, *Personnel Psychology*, Vol. 33, pp. 595-640.

KAVANAGH, M. (1971). “The content issue in performance appraisal: a review”, *Personnel Psychology*, Vol. 24, pp. 653-669.

LATHAM, G. e YUKL, G. (1975). “A review os research on the application of goal setting in organization”, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, pp. 824-845.

LATHAM, G. e WEXLEY, K. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*, Addison-Wesley: Reading, Mass.

LATHAM, G. e MANN, S. (2006). “Advances in the science of performance appraisal: implication for practice”. In G. P. Hodgkinson e J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 21, pp. 295-338.

LAZER, R. e WIKSTROM, W. (1977). *Appraising managerial performance: current practices and futures directions*, New York, Conference Board.

LEBAS, M. (1995). “Performance Measurement and performance management”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 41, pp. 23-35.

LEBAS, M. e EUSKE, K. (2002). “A conceptual and operacional delineation of performance”. In A. Neely (Eds.), *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, pp. 65-79, Cambridge University Press.

LIKERT, R. (1967). *The Human Organisation*, New York, Mcgraw-Hill.

LOCKE, E. (1968). “Toward a theory os task motivation and incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, pp. 157-189.

LOCKE, E., SHAW, K., SAARI, M. E LATHAM, G. (1981). *Goal Setting and Task Performance: 1969-1980*, *Psychological Bulletin*, Vol. 90, pp. 125-152.

LOCKE, E., LATHAM, G. e EREZ, M. (1988). “The determinants of goal commitment”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 23-29.

LONGENECKER, C., SIMS, H. e GOIA, D. (1987). “Behind the mask: the politics of employee appraisal”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 183-193.

LORINO, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance – le guide du pilotage*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

LOVE, K. (1981). "Comparison of peer assessment methods: reliability, validity, friendship bias and user reaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, pp. 451-457.

MA, H. (1999). "Creation and preemption for competitive advantage", *Management Decision*, Vol. 37, pp. 259-267.

MCGREGOR, D. (1957). "An uneasy look at performance appraisal", *Harvard Business Review*, Vol. 35, pp. 89-94.

MEYER, H. (1991). "A solution to the performance appraisal feedback enigma", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, pp. 68-76.

MOHRMAN, A. e LAWLER, E. (1983). "Motivation and performance-appraisal behavior". In F. Landy, S. Zedeck e J. Cleveland (Eds.), *Performance Measurement Behavior and Theory*, Hillsdale, LEA.

MURPHY, K. e CLEVELAND, J. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspective*, California, Sage Publications.

NAPIER, N. e LATHAM, G. (1986). "Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals", *Personnel Psychology*, Vol. 39, pp. 827-837.

NEVES, J., GARRIDO, M. e SIMÕES, E. (2008). *Manual de Competências, Pessoas, Interpessoais e Instrumentais*, Lisboa, Edições Sílabo.

OTLEY, D. (1999). "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363-382.

PFEFFER, J. e VEIGA, J. (1999). "Putting people first for organizational success", *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, pp. 37-38.

RODRIGUES, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*, Lisboa, Escolar Editora.

SAVERY, L. (1998). "Management and productivity increases", *Journal of Management Development*, Vol. 17, pp. 68-74.

SINGH, H., MOTWANIS, J. e KOMAR, A. (2000). "A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, pp. 234-241.

SMITH, P. e KENDALL, L. (1963). "Retranslations of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 47, pp. 149-155.

SMITH, P. (1986). "Training programs for performance appraisal: a review", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 22-40.

STAVROU, E. e BREWSTER, C. (2005). "The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality?", *Management Review*, Vol. 16, pp. 186-201.

THORNTON, G. (1980). "Psychometric properties of self-appraisal of job performance", *Personnel Psychology*, Vol. 65, pp. 351-354.

TRUSS, C. (2001). "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, pp. 1122-1149.

WELBOURNE, T. e ANDREWS, A. (1996). "Predicting performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation?", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 891-1101.

ZEITHAML, V., BERRY, L. e PARASURAMAN, A. (1996). "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-47.

ANEXO I

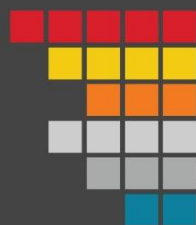
MANUAL DA PLATAFORMA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

MANUAL DA PLATAFORMA

VERSÃO IV - 25SET2013



SISTEMA DE AVALIAÇÃO RESULTADOS E DESEMPENHO

MANUAL DA PLATAFORMA

AVALIADO

1. Acesso ao Sistema	pág. 4	
2. Informação da empresa/Página Inicial	pág. 5	
3. Ciclos de Avaliação	pág. 8	
4. Objetivos	pág. 11	
5. Competências	pág. 19	
6. Resultado / Apontamentos pessoais		pág. 23
7. Sistema		pág. 26
8. Formulários		pág. 30
9. Histórico		pág. 32



COMPUTADOR

acesso para colaboradores com conta de e-mail Martifer

<http://sard.martifer.com>

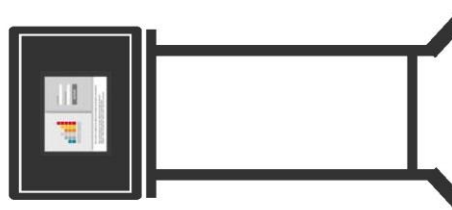
apenas disponível na rede interna Martifer

Poderá aceder ao portal interno

<http://inet.martifer.com> e clicar no atalho disponível no menu "ITools"

DADOS DE ACESSO

Utilizador e palavra-chave da sua conta de acesso ao Windows



QUIOSQUE


acesso para colaboradores sem conta de e-mail Martifer

DADOS DE ACESSO




Utilizador: número de colaborador

Palavra-chave: número de identificação fiscal

Altere a palavra-chave no seu primeiro acesso.



**SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO**

visão

Com a visão de se tornar um dos maiores grupos ao nível global, procura superar expectativas, surpreendendo e ultrapassando todos os desafios com ambição e confiança.

missão

Acréscimo de valor para os seus clientes, acionistas e demais stakeholders, procurando ir de encontro às suas necessidades individuais, é a missão do grupo Martifer. Para isso, aposta-se na inovação, na criatividade e no empenho de todos os seus colaboradores.

VALORES

INNOVATION
EXCELLENCE
ENVIRONMENTAL
ETHICS
INTEGRITY
TRANSPARENCY

MARTIFER
INOVAÇÃO

Ola Verônica Valente,

As pessoas são um recurso estratégico para alcançar resultados de excelência.

O Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho (SARD) é um instrumento de gestão, que permite desenvolver e reforçar uma cultura de criação de valor.

A avaliação de resultados e competências reflete a performance e o contributo de cada profissional para a concretização dos objetivos da empresa.


SAIR

SEGUIR

A página de entrada da plataforma informática do Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho é um ecrã de boas-vindas e apresenta a visão, missão e valores da empresa do utilizador.

Clique "seguinte" para aceder aos ciclos de avaliação. Clique "sair" se não quiser continuar. É importante sair do sistema em computadores partilhados ou nos quiosques multimédia.

A “página inicial” do sistema é constituída por 3 blocos: menu, perfil e ciclos de avaliação.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO


RESULTADOS E DESEMPENHO

PÁGINA INICIAL

CONSULTA

SUPORTE

SAIR



Ciclo Manual de Siga

Recursos Humanos

Técnico Formação Desenvolvimento

CICLOS DE AVALIAÇÃO

Selecione o ciclo:

CICLO DE AVALIAÇÃO

MIG_Jan-Dez-2013

Menu

Perfil do utilizador

Nome, direção/área, função

Ciclos de Avaliação

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AUTOAVALIAÇÃO	AValiação de Competências	AValiação do Sistema
24-06-2013 a 05-07-2013	08-07-2013 a 31-07-2013	02-07-2013 a 05-07-2013	08-07-2013 a 31-07-2013	17-03-2014 a 21-03-2014
		10-02-2014 a 14-02-2014	17-02-2014 a 14-03-2014	



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

3

CICLOS DE AVALIAÇÃO

CICLOS DE AVALIAÇÃO

Selecione o ciclo:

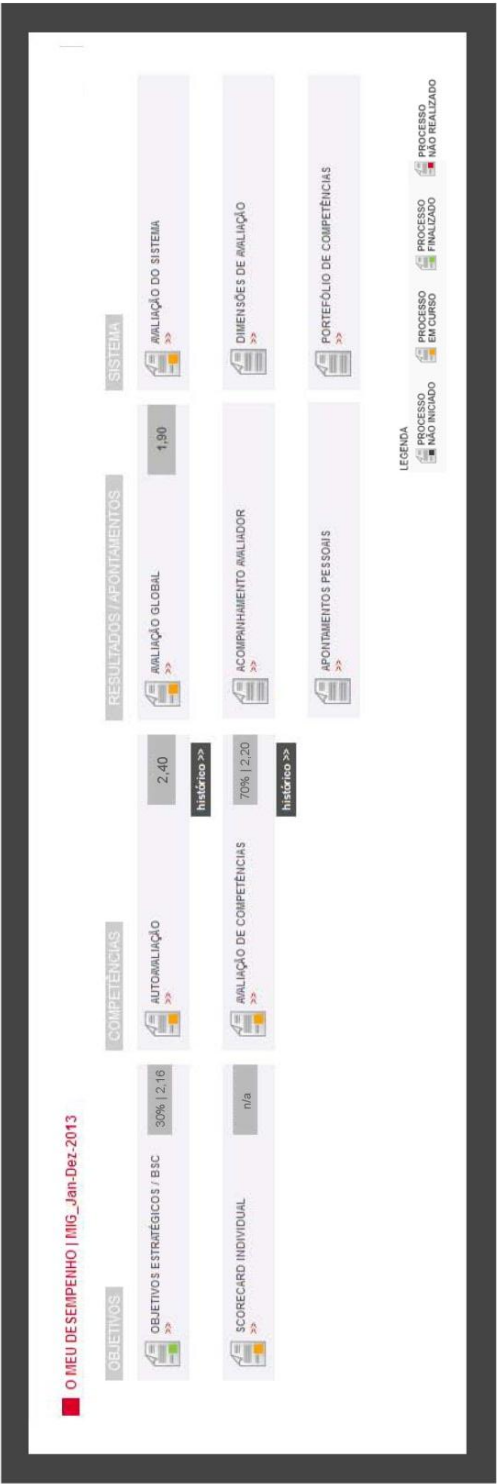
CICLO DE AVALIAÇÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AUTOAVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO DO SISTEMA
MIG_Jan-Dez-2013	24-06-2013 a 05-07-2013	08-07-2013 a 31-07-2013	02-07-2013 a 05-07-2013 10-02-2014 a 14-02-2014	08-07-2013 a 31-07-2013 17-02-2014 a 14-03-2014	17-03-2014 a 21-03-2014

Neste ecrã tem visibilidade sobre os ciclos e respetivos períodos de avaliação e ainda sobre as datas estabelecidas para cada fase do processo. Um ciclo pode ter vários períodos de avaliação (exemplos: anual, semestral, trimestral ou outra);

Neste exemplo, o ciclo "MIG_Jan_Dez_2013" comporta dois períodos uma vez que a avaliação é semestral (de 01-01-2013 a 30-06-2013 e de 01-07-2013 a 31-12-2013);

Toda a informação referente ao ciclo de avaliação atual está disponível para consulta, bem como o histórico relativo a ciclos anteriores. Assim, no ano de 2014 poderá consultar toda a informação relativa ao ciclo de avaliação de 2013.

Para aceder a um ciclo de avaliação clique sobre a linha respetiva. Após esta interação, entra na página do painel de formulários e informação relativos ao seu desempenho (ver página seguinte).



Após seleção de um ciclo de avaliação é apresentado ao utilizador um painel de formulários e informação sectionados pelos seguintes grupos: Objetivos, Competências, Resultados/Apontamentos e Sistema.	
Cada grupo é composto por formulários ou áreas de informação acessíveis através de botões que indicam o estado do documento:	
Preto: processo não iniciado	
Amarelo: processo em curso	
Verde: processo finalizado	
Vermelho: processo não realizado	
Para aceder a cada um dos formulários ou áreas de informação clique no ícone respetivo.	
O botão "histórico" aparecerá quando existem vários formulários relativos ao ciclo em questão relativo a períodos de avaliação anteriores.	

TIPOS DE CLASSIFICAÇÃO

40% 2,46	avaliação de uma dimensão
percentagem definida em função do grupo funcional	específica para um determinado período
2,15	
avaliação global numa escala de 1 (insuficiente) a 4 (excelente)	
n/a	
não aplicável ao grupo funcional a que pertence	



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

4

FORMULÁRIOS

FUNCIONALIDADES/INFORMAÇÃO TRANSVERSAL

No cabeçalho de cada formulário é apresentado o período durante o qual este está disponível para preenchimento. Ultrapassada a data de fim o formulário já não poderá ser editado.

GRAVAR E FINALIZAR FORMULÁRIO

Após cada alteração deverá gravar o formulário. Assim que tiver o seu preenchimento concluído submeta-o ao sistema clicando "finalizar". Só com este procedimento será considerado.

Depois de finalizar o processo, dentro do prazo estabelecido, poderá fazer alterações e submeter novamente, para isso tem de desbloquear o formulário, registrar as alterações pretendidas e voltar a "finalizar".

A informação registrada nos formulários passa a estar visível ao avaliado e avaliador apenas quando o utilizador "finalizar" o formulário.

OBSERVAÇÕES

Este espaço deve ser utilizado para o registro de informação relevante sobre o processo de avaliação, com o objetivo de justificar ou clarificar qualquer situação que tenha ocorrido durante o processo.

ANEXOS

É possível anexar ficheiros / documentos que no entender do utilizador possam suportar e / ou complementar a informação registada nos campos de informação dos formulários.

IMPRIMER

Os formulários podem ser impressos através da ferramenta “imprimir”.

ALERTAS VIA E-MAIL

Assim que cada formulário fica ativo para preenchimento, é enviado um *e-mail* de alerta aos seus destinatários. Dois dias antes do prazo estabelecido terminar será enviado o último alerta. Os *e-mails* são enviados para o colaborador e para a sua chefia. Caso o colaborador não tenha *e-mail* da empresa a sua chefia terá a responsabilidade de o informar.

Exemplo de e-mail alerta:

*Solicitamos que acesse a plataforma do "Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenho" e preencha o formulário Autoavaliação de 02-07-2013 a 10-07-2013.

Motivo: Avaliação Regular

Para qualquer esclarecimento adicional: hrrsolutions@martifer.com
Agradecemos a sua colaboração. - A Direção de Recursos Humanos"



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

4

OBJETIVOS

OBJETIVOS



[illegible]

Ao aceder ao "Balanced Scorecard" abrirá um ficheiro *.pdf.

No "Balanced Scorecard (BSC)" pode visualizar os objetivos estratégicos da empresa em função de 4 perspectivas do negócio: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

Esta dimensão é monitorizada ao longo do ano pelos responsáveis em cada empresa pela sua elaboração e manutenção. Ao longo do ano o Balanced Scorecard (BSC) de cada empresa é atualizado e estará disponível na plataforma para consulta.

SCORECARD INDIVIDUAL **25% | 1,90**

Scorecard Individual									
Cód. OE/BSC	Pond.	Type de Objetivo	Descrição	Indicadores					
				Descrição	Pond.	Prazo	Meta	Resultado	Classificacao
AC_07	30%	Individual	Promover o desenvolvimento da Academia de Competências	Disponibilizar uma plataforma informática para suportar a gestão global da formação	50%	31-03-2013	300,00	200,00	4
				Criar o Centro de Formadores Interios da Academia de Competências	50%	31-01-2013	100,00	103,00	3
					100%			3,50	Classificacao
				Classificação do objetivo 1 4 (classificação do indicador 1) x 50% (ponderação do indicador) + 3 (classificação do indicador 2) x 50% (ponderação do indicador) = 3,50 (classificação de 1 a 4)					Classificacao
AC_07	70%	Equipa	Definir os planos de formação para o biénio 2013-2014	Divulgar o plano de formação 2013-2014 da empresa F					0
				Divulgar o plano de formação 2013-2014 da empresa G					0
				Divulgar o plano de formação 2013-2014 da empresa H					0
				Divulgar o plano de formação 2013-2014 da empresa I					0
				Divulgar o plano de formação 2013-2014 da empresa J					0
				Divulgar o plano de formação 2013-2014 da empresa K	10%	31-12-2013	60,00	0,00	0
				Divulgar o plano de formação 2013-2014 da empresa L	5%	31-12-2013	60,00	0,00	0
					100%				0,00
									Valor final: 1,05
					100%				

Resultado ponderado do SCI:
 $3,50$ (classificação do objetivo 2)
 $\times 30\%$ (ponderação do objetivo)
 $+ 0$ (classificação do objetivo)
 $\times 70\%$ (ponderação do objetivo)
 $= 1,05$ (classificação de 1 a 4)

Valor final: 1,05

Observações

Anexos

Selecione arquivo...

adicionar

 SARD 2013-2014 - Portfolio Objetivos - DRH+DO.xls (134,00Kb)

Esta é uma área de consulta e acompanhamento onde o avaliador pode informar-se sobre a avaliação de objetivos, podendo consultar e verificar informação relacionada com o prazo, a meta, o resultado alcançado e a classificação. Pode ainda consultar, em anexo, ficheiros de suporte ao processo.



O histórico relativo ao Scorecard Individual (SCI) decorre de uma avaliação extraordinária relativa a:

- Alteração de avaliador (chefia)
- Alteração de direção, área funcional, função
- Alteração de empresa

O botão "histórico" dá visibilidade sobre todos os formulários de SCI registados no sistema relativos ao ciclo de avaliação em questão.

Período de Avaliação

Classificação Scorecard Individual

SCORECARD INDIVIDUAL

MIG_Jan-Jun-2013

2.00

Alteração Função
Data: 28-05-2013

MIG_Jan-Jun-2013

2.20

Avaliação Regular
sem data
processo em curso

Tipo de avaliação

Data de registo do formulário

A imagem apresentada, faz referência a um histórico que teve origem numa alteração de função.

Está disponível o formulário já finalizado relativo a esta alteração e o formulário ainda em curso, referente ao período de avaliação regular.

147

The diagram illustrates the process of evaluating indicators. It starts with a table of indicators, which is then expanded into a detailed view of a specific indicator. This view includes a description, a scale for evaluation, and a final result. The scale is a bar chart showing the range of possible results, from 0 to 100, with a current result of 3.50. The final result is then used to calculate the overall score for the indicator, which is 3.50.

Cód. OE/BSC		Pond.	Indicador	Resultado	Classificação
AC_07		30%	Promover o desenvolvimento da Academia de Competências	3.50	4

Indicadores

Descrição	Pond.	Prazo	Meta	Resultado	Classificação
Disponibilizar uma plataforma informática para suportar a gestão global da formação	50%	31-03-2013	300.00	200.00	4
Criar o Centro de Formadores Internos da Academia de Competências	50%	31-01-2013	100.00	103.00	3
	100%			3.50	

Descrição do indicador.
O somatório de todos os indicadores de um objetivo é igual a 100%.

Ponderação do objetivo.
Identifica o tipo de objetivo (individual/equipa)

Ponderação do objetivo

Código que identifica o objetivo estratégico

Classificação

Descrição do indicador

Indicador: Disponibilizar uma plataforma informática para suportar a gestão global da formação

Prazo: 31-03-2013

Meta: 300.00

Ponderação: 50 %

Fonte de resultados
Responsável pelo registo Diretor de Recursos Humanos

Escala

Operador (1)	Valor Config (1)	Operador (2)	Valor Config (2)	Avaliação
1	115.00%	1	115.00%	1
2	115.00%	2	105.00%	2
3	105.00%	3	100.00%	3
4	100.00%	4	100.00%	4

Resultado alcançado

Elemento quantificador da meta que indica o resultado pretendido

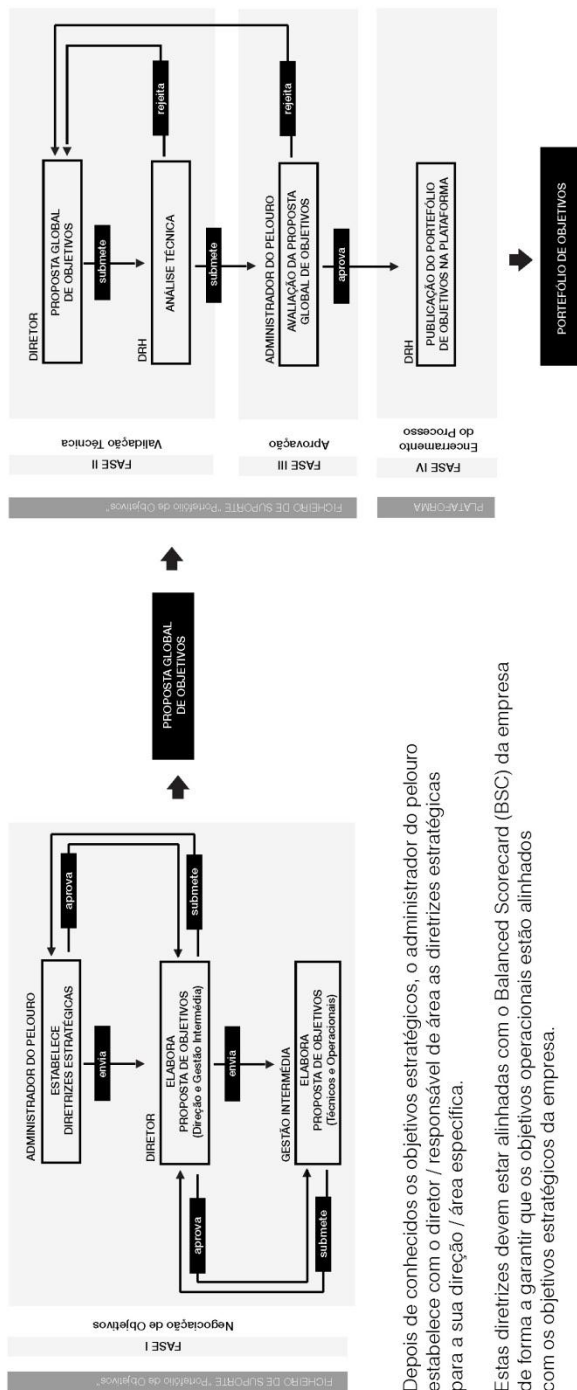
Classificação atribuída a cada indicador em função do resultado alcançado e da escala de avaliação associada

Data limite para atingir a meta
Exemplos: número de dias, volume de vendas

Descrição dos elementos de suporte ao controlo da execução da meta
Identificação do interlocutor responsável pelo registo da informação

Escala utilizada para avaliar os resultados alcançados
Existem dois tipos de escala: quantitativa e de prazos

Neste caso, temos como exemplo a utilização da escala de prazos (escala B)



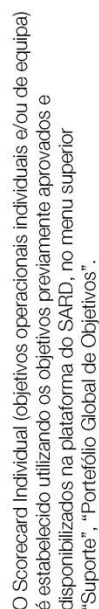
Depois de conhecidos os objetivos estratégicos, o administrador do pelouro estabelece com o diretor / responsável de área as diretrizes estratégicas para a sua direção / área específica.

Estas diretrizes devem estar alinhadas com o Balanced Scorecard (BSC) da empresa de forma a garantir que os objetivos operacionais estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

Este processo pressupõe 4 fases distintas:

1. negociação de objetivos
2. validação técnica
3. aprovação do administrador do pelouro
4. encerramento do processo

Deste processo resulta o Portfólio Global de Objetivos para a respetiva direção ou área específica.





SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

6

COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIAS

AUTOAVALIAÇÃO
>>

2,90

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
>>

50% | 3,03

1 PRINCIPAIS ATIVIDADES / INICIATIVAS DESENVOLVIDAS

O avaliador deve sistematizar as principais atividades/iniciativas desenvolvidas ao longo do período em análise.

Deve considerar a autoavaliação do colaborador de forma a receber *inputs* de atividades/iniciativas desenvolvidas.

Exemplo: Foi disponibilizada na *intranet* a versão atualizada do processo relativo à gestão de formação.

2 INDICADORES DE PERFORMANCE

O avaliador deve fazer corresponder a cada um dos objetivos estabelecidos e/ou ações desenvolvidas ao longo do período em análise, indicadores de *performance* (indicadores de resultados positivos ou negativos) que sustentem, na sua opinião, o processo de avaliação de cada uma das competências.

Exemplo: Foi disponibilizada na *intranet* a versão atualizada do processo relativo à gestão de formação - versão disponibilizada no dia 30 de dezembro 2012.

3 PERFIL DE COMPETÊNCIAS

Leia a definição de cada competência e os indicadores de desempenho associados que se encontram no Dicionário de Competências disponível no menu superior no separador "Suporte" ou aceda à ajuda interativa clicando sobre o código da respetiva competência no próprio formulário.

Os níveis de avaliação situam-se entre o "Insuficiente" e o "Excelente" e são cumulativos. Isto significa que o nível de avaliação "Excelente" pressupõe a verificação dos indicadores de desempenho dos níveis inferiores.

Cada competência contribui para a avaliação global das competências com uma ponderação distinta.

A escala de avaliação apresenta 4 níveis de avaliação principal - Insuficiente (1); Adequado (2); Bom (3) e Excelente (4), e 3 níveis de avaliação de transição - entre os níveis "Insuficiente" e "Suficiente" (1,5); entre os níveis "Suficiente" e "Bom" (2,5); e entre os níveis "Bom" e "Excelente" (3,5).

A avaliação global de competências (objetivos qualitativos) é calculada em função do somatório de todas as avaliações ponderadas para cada uma das competências que fazem parte do grupo funcional.

Sempre que existirem dúvidas na classificação entre dois níveis de avaliação principais deve-se optar pelo nível de avaliação de transição.

4 PONTOS FORTES

Proceder ao registo das características comportamentais, conhecimentos técnicos, *networking*, entre outros, suscetíveis de gerar vantagens para a empresa, numa perspetiva de desenvolvimento profissional, e que o distinguem positivamente na organização.

5 EXPECTATIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL

Deve abordar as suas expectativas de evolução profissional, identificando:

- 1) outras áreas funcionais de interesse;
- 2) interesse em desenvolver uma carreira internacional;
- 3) interesse em evoluir hierarquicamente;
- 4) interesse em assegurar o desenvolvimento de atividades de maior complexidade e responsabilidades no exercício da função atual, entre outras.

6 IDENTIFICAR NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Identificar áreas de formação que, no seu entendimento, são suscetíveis de promover a sua performance.

O histórico da autoavaliação acontece no caso de um ciclo contemplar vários períodos regulares de avaliação (semestral, trimestral ou outro) ou surgir uma avaliação extraordinária relativa a:

- Alteração de avaliador (chefia)
- Alteração de direção; área funcional; função
- Alteração de empresa
- Saída do colaborador
- Renovação contratual
- Alteração do tipo de contrato individual de trabalho
- Conclusão do período experimental

O botão "histórico" dá visibilidade sobre todos os formulários de Autoavaliação relativos ao ciclo em questão.

Exemplo: Renovação Contratual

Diagrama de um formulário de avaliação de desempenho. O formulário é dividido em duas seções principais: "Renovação Contratual" e "Avaliação Regular".

Seção Renovação Contratual:

- Renovação Contratual** (título)
- Data:** 20-05-2013
- Classificação da Autoavaliação:** 2,00

Seção Avaliação Regular:

- MIG_Jan-Jun-2013** (título)
- Classificação da Autoavaliação:** 2,20

Outros campos:

- Tipo de avaliação:** (campo vazio)
- Data de registro do formulário:** (campo vazio)

O formulário é encerrado por uma barra vermelha com um símbolo de "X".

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O formulário de Avaliação de Competências é preenchido pelo avaliador numa fase posterior à autoavaliação.

Assim que o prazo estipulado para a Avaliação de Competências termina, o avaliado é notificado, via *e-mail* ou por indicação da chefia (no caso de não ter conta de *e-mail* da empresa), para que acesse a plataforma e manifeste a sua concordância com os termos da avaliação. Dispõe de 5 dias para efetuar esta operação.

Caso o avaliado não concorde com a avaliação registrada pelo avaliador terá de registrar os motivos que justificam a sua discordância no campo do formulário "Observações".

Posteriormente, a direção de Recursos Humanos entrará em contato direto com o avaliado e avaliador de forma a analisar os motivos apresentados pelo avaliado e que na sua opinião suportam a sua discordância.

Principais Atividades / Iniciativas Desenvolvidas		Indicadores de Performance	
<p>Dinamização do serviço online da Academia de Competências e Capacitação para o Ensino Médio.</p> <p>Definição dos Planos de Formação para o biênio 2013/2014.</p> <p>Implementação de práticas de avaliação da formação.</p> <p>Criação de Ciclos de Integração e Desenvolvimento.</p> <p>Atuação em processos e procedimentos relativos à "gestão da formação".</p> <p>Implementação/operacionalização do processo de análise e descrição de funções.</p>		<p>Racionalidades disponíveis no front-end do serviço online da Academia de Competências e Capacitação para o Ensino Médio.</p> <p>Perfil de competências do formador interno; Formulários de avaliação de candidaturas, de avaliação de competências técnicas e pedagógicas; mapeamento das áreas de formação; mapeamento das áreas de atuação profissional; Mapeamento das necessidades internas; Apoio de formação desenvolvida para criação de CNP.</p> <p>Formulário utilizado para diagnóstico de necessidades de formação;</p> <p>Plano de formação das empresas Prio Biocomunidade e Prio Energy (Parque de Itaipua); relatório de execução física e financeira;</p> <p>Instrumentos de avaliação dos exemplos nível 1, intermediário, nível 2 e avançado.</p>	

Perfil de Competências									
Cod.	Descrição Competência	Ponderação	Suficiente	Adequado	Bom	Excelente			
IIC	Orientação para Clientes / Qualidade de Serviço	20,0%	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,5	4	
III	Abertura para a Mudança / Inovação	20,0%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
IVB	Negociação / Persuasão	20,0%	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
III	Trabalho em Equipe / Cooperação e Reconhecimento	20,0%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
IE	Rigor / Realidade	20,0%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		Avaliação global de competências	2,39						

Pontos Fortes	
Revela grande disponibilidade e interesse pelas projetos em que participa	

Identificação de Incorporações de Formação	
Áreas / Cursos	Resultados x Alcançar
Gestão Por Objetivos	acompanhar a implementação e desenvolvimento do SAQD

Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal	
Áreas de Melhororia	Ações a Desenvolver
Controlar e otimizar as perfis de desempenho	acompanhar a implementação e desenvolvimento de SAQD na Empresa A

Observações	

Assuntos	
	Adicionar assunto

Comentários com os termos da análise?	
Sim <input checked="" type="radio"/> Não <input type="radio"/>	

Comentários	
	Comentar

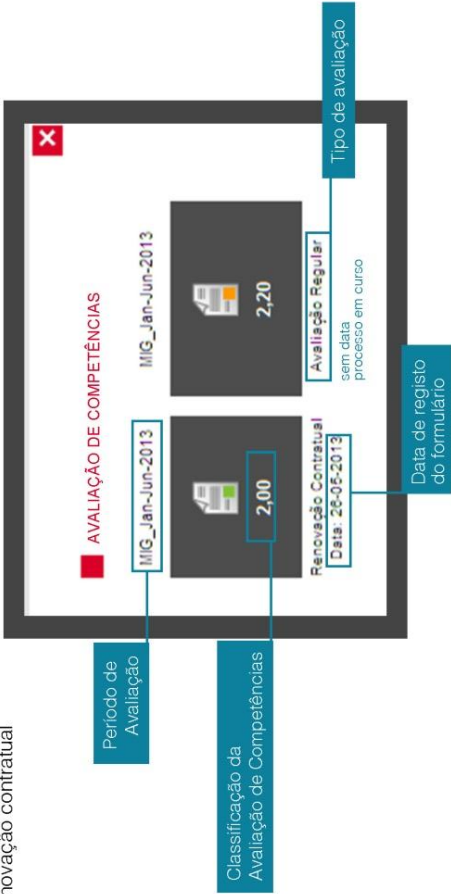


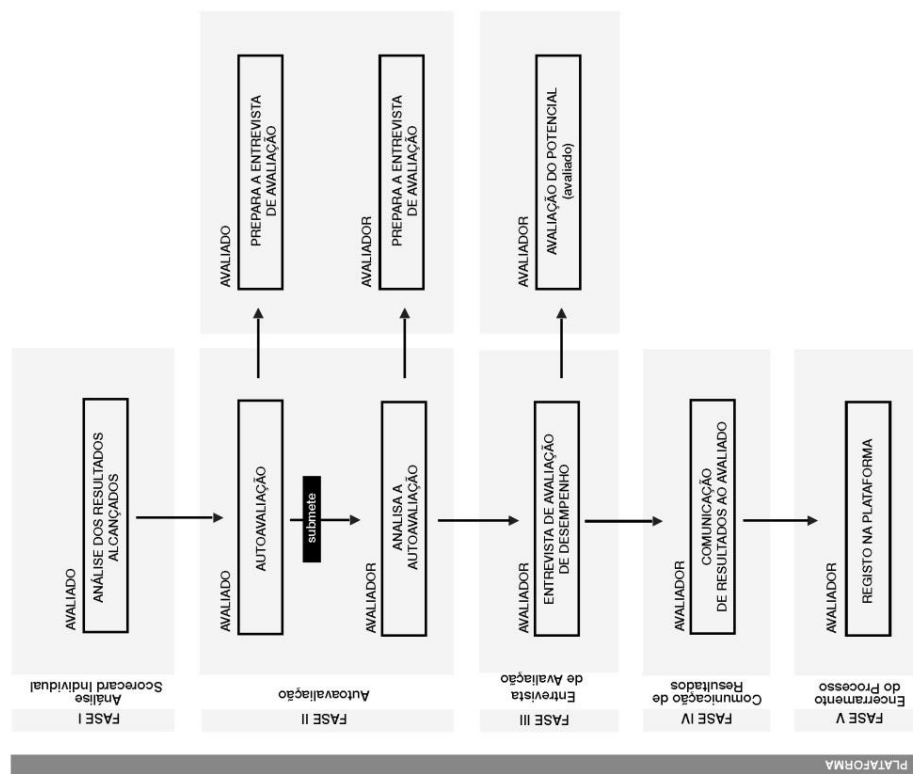
O histórico da avaliação de competências acontece no caso de um ciclo contemplar vários períodos regulares de avaliação (semestral, trimestral ou outro) ou surgir uma avaliação extraordinária relativa a:

- Alteração de avaliador (chefia)
- Alteração de direção; área funcional; função
- Alteração de empresa
- Saída do colaborador do Grupo
- Renovação contratual
- Alteração do tipo de contrato individual de trabalho
- Conclusão do período experimental

O botão “histórico” dá visibilidade sobre todos os formulários de Avaliação de Competências relativos ao ciclo em questão.

Exemplo: Renovação contratual





O processo de Avaliação de Competências apresenta cinco fases distintas:

1. ANÁLISE DO SCORECARD INDIVIDUAL

O avaliado analisa os resultados alcançados em função dos compromissos estabelecidos com a sua hierarquia através do SCL.

2. AUTOAVALIAÇÃO

O avaliado reflete sobre os acontecimentos / motivos que na sua opinião podem justificar eventuais desvios entre as metas estabelecidas e os resultados alcançados.

3. ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

O avaliador prepara a entrevista de avaliação de desempenho em função da melhor informação que dispõe sobre a *performance* do avaliado tendo igualmente em conta a sua autoavaliação.

Após a realização da entrevista de avaliação o avaliador deve ainda proceder ao preenchimento de um formulário sobre a avaliação de potencial do colaborador.

4. COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS

Após as entrevistas de avaliação, o avaliador comunica os resultados ao avaliado.

5. ENCERRAMENTO DO PROCESSO

Após o avaliado ter manifestado a sua concordância / discordância com os termos da avaliação, o processo é encerrado.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

7

RESULTADOS / APONTAMENTOS

RESULTADOS / APONTAMENTOS

AVALIAÇÃO GLOBAL



1,90

ACOMPANHAMENTO AVALIADOR



APONTAMENTOS PESSOAIS



AVALIAÇÃO GLOBAL

2,45

AVALIAÇÃO GLOBAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	<div>MIG - 2013</div> <div>Avaliação Regular</div> <div>01.01.2013 / 31.12.2013</div> <div>30% * 100% = 2,16</div>	0,648
SCORECARD INDIVIDUAL	<div>MIG - 2013</div> <div>Avaliação Regular</div> <div>01.01.2013 / 31.12.2013</div> <div>30% * 100% = 2,16</div>	0,648
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	<div>MIG - 2013 JAN-JUN</div> <div>Avaliação Regular</div> <div>01.01.2013 / 30.06.2013</div> <div>40% * 0% = 3,10</div>	1,000
	<div>MIG - 2013 JUL-DEZ</div> <div>Avaliação Regular</div> <div>01.07.2013 / 31.12.2013</div> <div>40% * 100% = 2,50</div>	2,45
TOTAL		2,45

Ciclo / Período de avaliação

Tipo de Avaliação

Data de início e fim do formulário

MIG - 2013 | JAN-JUN

Avaliação Regular

01.01.2013 / 30.06.2013

40% * 0% = 3,10

Formula de cálculo da classificação

(peso relativo da dimensão de avaliação x peso relativo do período de avaliação x resultado da avaliação)

No link "Avaliação Global", disponível no painel de "Resultados e Apontamentos" é visível a nota global para o ciclo de avaliação selecionado.

Para consultar a avaliação detalhada das três dimensões que compõem a avaliação global clique e aceda ao quadro informativo.

A avaliação global possibilita ter uma visão sobre a contribuição de cada dimensão de avaliação do sistema para a avaliação global de desempenho.

Classificação ponderada da dimensão

Resultado da Avaliação Global (somatório da classificação das dimensões na escala de 1 a 4)



As avaliações associadas a períodos de avaliação regulares (semestral, trimestral ou outro) e a momentos de avaliação extraordinários vinculativos (alteração de chefia, direção, área ou função) relevam para o processo de cálculo da Avaliação Global.

Assim, neste exemplo podemos verificar que para o período de avaliação de "jul-dez-2013" ocorreu uma mudança de função antes do momento formal de avaliação para um período regular. Como numa situação de mudança de função os objetivos operacionais alteram, foi gerado pelo sistema um momento de avaliação formal e desbloqueados para preenchimento um formulário de Scorecard Individual e um formulário de Avaliação de Competências, possibilitando a avaliação do contributo do colaborador naquela função dando continuidade a um novo processo associado à nova função. O BSC não é alterado pelo facto do colaborador permanecer na mesma empresa.

AVALIAÇÃO GLOBAL		TOTAL	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	<p>MIG - 2013 Avaliação Regular 01.01.2013 / 31.12.2013 30%* 100% *2,16</p>	0,648	
SCORECARD INDIVIDUAL	<p>MIG - 2013 Alteração Função 01.01.2013 / 15.08.2013 30%* 62,1% *2,65</p> <p>MIG - 2013 Avaliação Regular 16.08.2013 / 31.12.2013 30%* 37,8% *3,2</p>	0,855	
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	<p>MIG - 2013 JAN-JUN Avaliação Regular 01.01.2013 / 30.06.2013 40%* 50% *3,10</p> <p>MIG - 2013 JUL - DEZ Alteração Função 01.07.2013 / 15.08.2013 40%* 12,8% *3,10</p> <p>MIG - 2013 JUL - DEZ Avaliação Regular 16.08.2013 / 31.12.2013 40%* 37,2% *2,5</p>	1,15	
		2,65	

Sempre que se realiza uma avaliação extraordinária, a plataforma envia alertas indicando os prazos para o preenchimento dos formulários de suporte ao processo.

AVALIAÇÃO GLOBAL

2,46

A Avaliação Global pode comportar um rateio de nota entre dimensões de avaliação. Tal acontece quando é ativada uma alteração e não estejam reunidas as condições para a avaliação de uma determinada dimensão de avaliação. Neste caso, o peso relativo dessa dimensão é distribuído pelas restantes.

AVALIAÇÃO GLOBAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	<div>MIG - 2013</div> <div>Alteração Função</div> <div>01.01.2013 / 15.08.2013</div> <div>42,9% * 62,1% * 2,16</div>	<div>MIG - 2013</div> <div>Avaliação Regular</div> <div>16.08.2013 / 31.12.2013</div> <div>30% * 37,8% * 2,16</div>	0,819
SCORECARD INDIVIDUAL	<div>MIG - 2013</div> <div>Alteração Função</div> <div>01.01.2013 / 15.08.2013</div> <div>0% * 62,1% * 0,00</div>	<div>MIG - 2013</div> <div>Avaliação Regular</div> <div>16.08.2013 / 31.12.2013</div> <div>30% * 37,8% * 3,2</div>	0,362
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	<div>MIG - 2013 JAN-JUN</div> <div>Avaliação Regular</div> <div>01.01.2013 / 30.06.2013</div> <div>57,1% * 50% * 3,10</div>	<div>MIG - 2013 JUL - DEZ</div> <div>Alteração Função</div> <div>01.07.2013 / 15.08.2013</div> <div>57,1% * 12,8% * 3,10</div>	1,279
		<div>MIG - 2013 JUL - DEZ</div> <div>Avaliação Regular</div> <div>16.08.2013 / 31.12.2013</div> <div>40% * 37,2% * 2,5</div>	2,46
TOTAL			


Neste exemplo, aquando da alteração de função que ocorreu em agosto não estavam reunidas as condições para a avaliação do SCI, assim o peso relativo desta dimensão (30%) foi anulado e distribuído pelas restantes dimensões de forma proporcional.

Desta forma o peso relativo do BSC passa a ser de 42,9 (30% correspondente ao peso relativo inicial desta dimensão a que acrescem 12,9% correspondente ao rateio da dimensão anulada) e o peso relativo da Avaliação de Competências passa a ser de 57,1% (40% que corresponde ao peso relativo inicial desta dimensão a que acrescem 17,1% correspondente ao rateio da dimensão anulada).

O rateio da dimensão anulada, para este exemplo é calculado da seguinte forma:

Peso relativo da dimensão BSC: peso relativo da dimensão SCI / (peso relativo da dimensão BSC + peso relativo da dimensão AC) x peso relativo da dimensão BSC, neste caso, será: (30% / (30% + 40%)* 30%) = 12,9%.

Peso relativo da dimensão AC: peso relativo da dimensão SCI / (peso relativo da dimensão BSC + peso relativo da dimensão AC) x peso relativo da dimensão AC, neste caso, será: (30% / (30% + 40%)* 40%) = 17,1%



ACOMPANHAMENTO AVALIADOR

1º Trimestre

2º Trimestre

3º Trimestre

4º Trimestre


Observações

O avaliador pode, ao longo do ciclo de avaliação, registrar anotações e anexar ficheiros que no seu entender são relevantes para apreciar as atividades desenvolvidas ao longo do ano e suportar o processo de Avaliação de Competências do colaborador.

Este formulário divide-se em quatro trimestres de forma a organizar temporalmente os registos.

Enquanto avaliado, o colaborador terá apenas visibilidade sobre esse registo e não terá permissões de edição.



**APONTAMENTOS PESSOAIS**
»»

Notas

Atenção

Selecione arquivo

Enviar

Cancelar

O avaliado pode registrar notas ou anexar ficheiros de suporte, relativos ao processo, a qualquer momento.

Como exemplo, o avaliado deverá anotar situações que justifiquem desvios nos prazos e metas, bem como situações em que contribuiu de forma positiva.

O colaborador pode ainda anexar documentos úteis que evidenciem as suas anotações.

Estes registos são confidenciais e apenas estão visíveis ao próprio utilizador.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

8

SISTEMA

SISTEMA



AVALIAÇÃO DO SISTEMA

>>



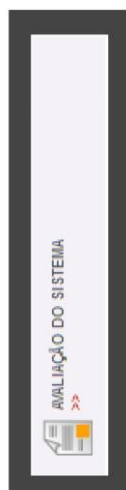
DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO

>>



PORTEFÓLIO DE COMPETÊNCIAS

>>




No formulário de Avaliação do Sistema pretende-se aferir a opinião dos utilizadores relativamente ao funcionamento do SARD nas seguintes dimensões:

- modelo conceptual
- processos de suporte ao funcionamento do sistema
- plataforma informática
- formação de avaliadores e avaliados
- suporte técnico da DRH
- suporte técnico do Controlo de Gestão
- Intervenção / papel das chefias

O formulário que suportará a avaliação do SARD está em fase de desenvolvimento e ficará disponível brevemente.

EMPRESA A



DMENSÕES DE AVALIAÇÃO

Dimensões de Avaliação


GRUPOS FUNCIONAIS				
	ADMINISTRAÇÃO	DIREÇÃO	GESTÃO INTERMÉDIA	TÉCNICO
BSC	100%	50%	30%	15%
SCI	---	30%	40%	20%
CP	---	20%	30%	65%

Ao clicar em "Dimensões de Avaliação" acede ao quadro informativo representado na lateral.

As dimensões de avaliação consideradas no SARD são:
Balanced Scorecard,
Scorecard Individual e,
Avaliação de Competências.

O peso relativo de cada uma destas dimensões pode variar de empresa para empresa. Podemos identificar nas tabelas representativas as dimensões de avaliação para duas empresas distintas (A e B)

EMPRESA B



DMENSÕES DE AVALIAÇÃO

Dimensões de Avaliação

GRUPOS FUNCIONAIS				
	ADMINISTRAÇÃO	DIREÇÃO	GESTÃO INTERMÉDIA	TÉCNICO
BSC	100%	50%	30%	10%
SCI	---	30%	40%	---
CP	---	20%	30%	90%



PORTEFÓLIO DE COMPETÊNCIAS



PorteFólio de Competências

	GRUPOS FUNCIONAIS			
	ADMINISTRAÇÃO	ORÇ. E F. FIN.	GER. E ATEND.	TÉCNICO
GR	Orientação para Resultados	---	15%	---
MP	Orientação para o Mercado e para as Melhores Práticas	---	15%	---
OC	Orientação para o Cliente / Qualidade de Serviço	---	20%	20%
CO	Compromisso Organizacional	---	---	---
GR	Gestão de Recursos	---	20%	25%
LE	Liderança / Coordenação de Equipes	---	30%	25%
MP	Inspeção / Permuta	---	---	24%
MI	Abertura para a Mudança / Inovação	---	---	20%
TE	Trabalho em Equipe / Cooperação e Relacionamento	---	---	20%
FP	Flexibilidade / Polivalência	---	---	20%
RF	Rigor / Habilidade	---	---	20%
ST	Segurança e Saúde no Trabalho	---	---	---
OT	Organização das Condições de Trabalho	---	---	---

EMPRESA A

EMPRESA B

PorteFólio de Competências

	GRUPOS FUNCIONAIS			
	ADMINISTRAÇÃO	ORÇ. E F. FIN.	GER. E ATEND.	TÉCNICO
GR	Orientação para Resultados	---	20%	---
MP	Orientação para o Mercado e para as Melhores Práticas	---	15%	---
OC	Orientação para o Cliente / Qualidade de Serviço	---	20%	20%
CO	Compromisso Organizacional	---	---	---
GR	Gestão de Recursos	---	15%	20%
LE	Liderança / Coordenação de Equipes	---	20%	20%
MP	Inspeção / Permuta	---	---	10%
MI	Abertura para a Mudança / Inovação	---	---	20%
TE	Trabalho em Equipe / Cooperação e Relacionamento	---	---	20%
FP	Flexibilidade / Polivalência	---	---	20%
RF	Rigor / Habilidade	---	---	20%
ST	Segurança e Saúde no Trabalho	---	10%	20%
OT	Organização das Condições de Trabalho	---	---	---

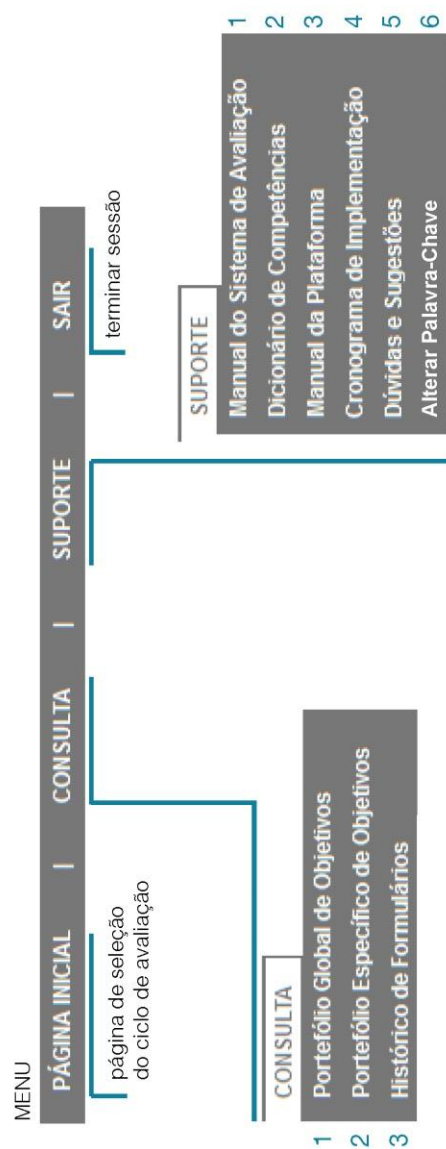
O "PorteFólio de Competências" é também um quadro informativo que representa a ponderação de cada uma das competências para cada grupo funcional. Este portefólio é específico para cada uma das empresas. Acima podemos comparar dois quadros informativos da empresa A e da empresa B.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

9

MENU SUPERIOR



O menu superior da aplicação permite o acesso a documentos e funcionalidades úteis ao longo de todo o processo de avaliação. Presente em todas as páginas este menu remete o utilizador para documentos e funcionalidades comuns a todos os ciclos de avaliação.

MENU "CONSULTA"

Este menu sistematiza documentos úteis relacionados com os objetivos estabelecidos e os formulários do utilizador.

MENU "SUPORTE"

No menu "Suporte" estão disponíveis todos os materiais de apoio ao Sistema de Avaliação. É importante que o utilizador conheça o funcionamento do sistema e os conceitos que o sustentam.

Portfólio Global de Objetivos 1

Na pesquisa pode filtrar a informação conforme o seu interesse. Utilize palavras-chave simples.

Portfólio Global de Objetivos	2	3
Portfólio Específico de Objetivos	2	3
Histórico de Formulários	2	3

Pode efetuar filtros para facilitar a pesquisa e aceder ao conteúdo de cada um, clicando no ícone "lupa"

Total registros: 1

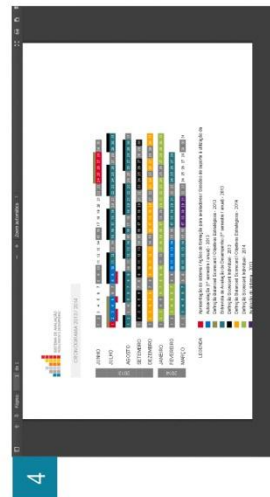
Esta funcionalidade está em desenvolvimento e será disponibilizada brevemente.

Total registros: 4



DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

Neste documento estão identificados os comportamentos críticos necessários desenvolver para alcançar resultados de alta *performance* associados a cada competência.



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Trata-se de um ficheiro *.pdf com as fases e respetivas datas de uma das fases do Ciclo de Avaliação em curso.



MANUAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Neste link está disponível o manual interativo para acesso à descrição do modelo conceitual do sistema.
No menu lateral é possível navegar entre conteúdos.



MANUAL DA PLATAFORMA

Este link remete o utilizador para um documento explicativo das funcionalidades da plataforma informática.

- SUPORTE
- 1

Manual do Sistema de Avaliação
- 2

Dicionário de Competências
- 3

Manual da Plataforma
- 4

Cronograma de Implementação
- 5

Dúvidas e Sugestões
- 6

Alterar Palavra-Chave

5

DÚVIDAS E SUGESTÕES

ASSUNTO:

DRH | SARD - DÚVIDAS E SUGESTÕES

mensagem:

ANEXO:

Selecionar arquivo...

enviar

fechar

DÚVIDAS E SUGESTÕES

No formulário "Dúvidas e Sugestões" é possível enviar uma mensagem para a direção de Recursos de Recursos através da plataforma HR Solutions e ainda anexar ficheiros.

6

ALTERAR PALAVRA CHAVE

Palavra-chave atual

Nova palavra-chave

Confirmar nova palavra-chave

Alterar

Fechar

ALTERAR PALAVRA-CHAVE

Esta opção está apenas disponível para utilizadores que não têm conta de e-mail da empresa. Neste caso, a alteração de palavra chave é obrigatória.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO RESULTADOS E DESEMPENHO

MANUAL DA PLATAFORMA

COMPLEMENTO PARA AVALIADOR

O manual para o avaliador é um complemento ao manual do avaliado.
Não serão repetidos ecrãs comuns.

1. portefólio Global de Objetivos	pág. 37	5. Scorecard Individual	pág. 47
2. Página Inicial	pág. 39	6. Acompanhamento Avaliador	pág. 50
3. Ciclos de Avaliação	pág. 41	7. Perspetivas de Evolução Profissional	pág. 52
4. Avaliação de Competências	pág. 43		



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

1

MENU SUPERIOR

No menu "Suporte", "Processo de Definição de Objetivos", pode descarregar o ficheiro excel que servirá para suportar o processo de definição e validação de objetivos e indicadores para cada direção/área.

Na segunda página do documento tem disponível as instruções para o preenchimento dos vários campos do ficheiro. Poderá consultá-la na página seguinte.

[illegible]

Nº		Indica o nº sequencial do objetivo.
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS		Identifica a que "Iniciativa" reporta o objetivo.
OE / BSC		Identifica-se para que objetivo estratégico reportam os objetivos operacionais (unidades orgânicas, equipa e individuais).
OBJETIVOS	DESCRIÇÃO	Os "objetivos" são um meio de garantir um compromisso. Devem expressar, com clareza, um determinado intento esclarecendo sobre o que se pretende conseguir num determinado aspeto e num determinado período de tempo. De preferência devem refletir as variáveis-chave do negócio, da atividade da empresa ou da direção/área funcional.
	TIPO DE OBJETIVO	A avaliação de objetivos é efetuada numa base individual ou de equipa, sendo os mesmos ponderados em função do seu grau de importância e prioridade. Objetivos individuais: a sua consecução é da responsabilidade de um único colaborador, e os resultados alcançados são imputados à ação individual. Objetivos de equipa: refletem os objetivos partilhados por um conjunto de colaboradores. A sua avaliação depende dos resultados alcançados por todos os que partilhem esse objetivo.
	AVALIADO(S)	Identificar o(s) nome(s) e número(s) do(s) colaborador(es).
	INDICADOR	O "indicador" tem por objetivo determinar o nível das realizações para que estas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas, apurando o respetivo nível de performance. Os "indicadores" devem propor-se medir o mais aproximadamente possível as intenções implícitas nos objetivos, devem ser de origem fidedigna de forma a promover credibilidade. Deve ser barato de forma a não consumir muitos recursos para apurar o resultado e simples de forma a tornar mais fácil o processo de comunicação.
	PRAZO	O "prazo" é também, um item de controlo, pelo que se deve indicar exatamente quando é que se espera que as "ações" sejam concluídas de forma a garantir a concretização dos "objetivos". Deve ser estabelecida uma data para cada indicador (dd/mm/aa).
	META	A "meta" é o elemento quantificador do nível de resultados que se pretende obter, dando assim indicador do grau de desempenho pretendido para um determinado objetivo. É o fator que entrega objetividade e promove o compromisso no processo de planeamento e avaliação.
		Os objetivos definidos devem ser mensuráveis, exequíveis, realistas, datados, ambiciosos e focados na criação de valor.
		Descrição do objetivo (exemplo): Aumentar o volume de vendas.
		Objetivo individual para os gestores comerciais. Cada gestor tem uma zona geográfica específica da sua responsabilidade. É possível quantificar a consecução do objetivo numa base individual.
		Objetivo de equipa para o responsável pela área comercial. A consecução do objetivo depende da ação dos vários gestores comerciais e resulta do somatório dos resultados alcançados.
		Exemplos: volume de vendas, rácio económico/financeiro, rácio de rentabilidade, rácio de eficiência, n.º de negociações, n.º médio de reclamações, n.º de não conformidades,...
		A utilização das metas permitem eliminar a subjetividade, reforçar o compromisso, identificar a ambição, fomentar a melhoria contínua e promover a inovação.

OBJETIVOS (continuação)	RESPONSÁVEL PELO REGISTO	O "responsável pelo registro" corresponde ao interlocutor da direção/área responsável pelo registro ou gestão da informação que alimenta a fonte de resultados.	
	ESCALA	A "escala" de avaliação utilizada para classificar o cumprimento dos objetivos, traduz o grau de exigência da empresa e varia de acordo com a natureza dos objetivos. Indica-se 2 escalas de avaliação que deverão ser usadas: "Escala A" para indicadores que traduzem a necessidade de alcançar e superar metas. Pretende-se que as metas sejam alcançadas mas premeia-se a sua superação; "Escala B" para indicadores que traduzem a necessidade de cumprir prazos. Pretende-se que os prazos sejam respeitados, penalizando a sua ultrapassagem e não premiando a sua antecipação. Exceionalmente, o avaliador pode propor outra escala sempre que estas não traduzirem o grau de exigência necessário face à natureza do indicador proposto.	
PLANO DE INICIATIVAS E MEIOS	HUMANOS	Para além das pessoas que pertencem à direção/área, devem ser indicados quais os interlocutores, empresas, direções/áreas com que é necessário interagir e estipular condições de dependência para a concretização de cada "objetivo", ou seja, aqueles interlocutores de que se depende para poder alcançar o "objetivo".	
	FINANCEIROS	Indicar os custos de investimento que são necessários mobilizar, de acordo com o orçamento estabelecido, de forma a assegurar a aquisição de bens e/ou serviços necessários à execução das ações previstas.	
	MATERIAIS	Indicar os materiais necessários desenvolver/mobilizar de forma a assegurar a execução das ações previstas relacionadas com o objetivo estabelecido.	

	Exemplos: responsável de controlo de gestão, técnico de contabilidade, direção de sistemas de informação, área de formação e desenvolvimento...			
ESCALA A	Insuficiente	Adequado	Bom	Excelente
Quantitativa	< 90%	[90% - 105% [[105% - 125% [≥ 125%
Meta definida (exemplo):				
Margem: 10%	< 9%	[9% - 10,5% [[10,5% - 12,5% [≥ 12,5%
Nº Reclamações: 100	> 110	[110 - 95 [[95 - 75 [< 75
ESCALA B	Insuficiente	Adequado	Bom	Excelente
Prazos	> 115%	[115% - 105% [[105% - 100% [100%
Meta definida (exemplo):				
100 dias	> 15 dias	Máx. 15 dias	Máx. 5 dias	0
30 dias	> 4,5 dias	Máx. 4,5 dias	Máx. 1,5 dias	0
	Exemplos: empresas de consultoria, empresas de auditoria, administração, técnico de segurança, direção de controlo e planeamento ...			
	Exemplos: custos de deslocação e estadas, custos de desenvolvimento de uma tecnologia, custos com a contratação de um estagiário...			
	Exemplos: plataforma informática, manuais de utilização, construção de uma fábrica, entre outros.			



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

2

PÁGINA INICIAL

A "página inicial" do sistema é constituída por 3 blocos: menu, perfil e ciclos de gestão de desempenho.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

MARTIFER

INOVAÇÃO

PÁGINA INICIAL	CONSULTA	SUORTE	SAR			
Carlos Manuel da Silva Recursos Humanos Coordenador Formação Desenvolvimento						
EQUIPA						
 101300 Carlos Manuel da Silva Marques	 101588 Cristina Margarida Amorim Pereira	 101581 Ana Mariana da Silva Bastos				
CICLOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO Seleccione o ciclo de avaliação:						
CICLO DE AVALIAÇÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AUTOAVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	AVALIAÇÃO DO SISTEMA
MTS_Jan-Dez-2013	24-06-2013 a 05-07-2013	01-06-2013 a 25-06-2013	01-06-2013 a 25-06-2013 21-06-2013 a 25-06-2013	01-06-2013 a 25-06-2013 21-06-2013 a 25-06-2013	21-06-2013 a 25-06-2013	21-06-2013 a 25-06-2013
MIG_Jan-Dez-2013	24-06-2013 a 05-07-2013	09-07-2013 a 31-07-2013	02-07-2013 a 25-07-2013 10-08-2013 a 14-08-2013	08-07-2013 a 31-07-2013 17-08-2013 a 14-09-2013	17-08-2013 a 14-09-2013	17-08-2013 a 21-09-2013

Ciclos de Avaliação de Desempenho
Neste exemplo, a chefia tem colaboradores
que pertencem a duas empresas distintas
e por isso tem dois Ciclos de Avaliação
distintos, um para cada empresa.



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

3

CICLOS DE AVALIAÇÃO

Após seleção de um ciclo de avaliação é apresentado ao avaliador dois painéis de formulários e informação sectionada por: "o meu desempenho" e "o desempenho da minha equipa".

[Painel relativo ao desempenho do avaliador](#)
[consultar manual do avaliador](#)

[consultar manual do avaliador](#)

O MEU DESEMPENHO | IMG_Jan-Dez-2013

OBJETIVOS		COMPETÊNCIAS		RESULTADOS / APTIDÕES		SISTEMA
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	25% 2,16	AUTOMALIAÇÃO	1,90	AValiação GLOBAL	1,90	AVAliação DO SISTEMA
		Histórico >>				
SCORECARD INDIVIDUAL	25% 1,05	AVAliação DE COMPETÊNCIAS	50% 2,20	APONTAMENTOS PESSOAIS		DIMENSões DE AVAliação
		Histórico >>				
ACOMPANHAMENTO AVALIADOR		PORTEFóLIO DE COMPETÊNCIAS				

O DESEMPENHO DA MINHA EQUIPA | IMG_Jan-Dez-2013

Para preencher ou consultar os formulários dos elementos da sua equipa clique no botão respetivo.

COLABORADOR	AUTOAVALIAÇÃO	PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AVAliação DE COMPETÊNCIAS	AVAliação GLOBAL	ACOMPANHAMENTO AVALIADOR
Carla Maria Pereira Costa Marques			15% 2,16	20% 0,00	85% 2,30	1,82	
Cristina Margarida Amorim Pereira			25% 2,16	25% 1,05	50% 2,20	1,90	

histórico

detalhe da avaliação global

Painel relativo ao desempenho da equipa do avaliador

Downloaded from <http://ajphaphysiol.physiology.org/> at University of California, San Diego on June 11, 2015



Ao clicar em "Análise Comparativa" acede a um gráfico dinâmico onde é apresentada a informação atual dos colaboradores e das dimensões que pretende comparar. Esta funcionalidade permite comparar os resultados da avaliação de cinco dimensões, entre um ou mais elementos da equipa.

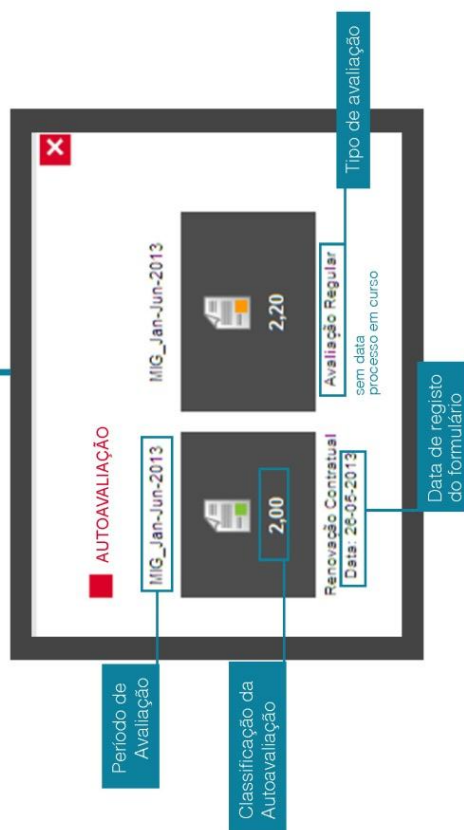
[illegible]

Para aceder ao formulário de autoavaliação de um elemento da sua equipa clique no ícone respetivo.

Aqui pode consultar informação previamente preenchida pelo colaborador, e compreender a perceção que o mesmo tem sobre o seu próprio nível de desempenho, no que diz respeito a objetivos, indicadores, competências, expetativas, entre outros.

A consulta desta informação é útil para preparar a entrevista de avaliação de competências.

COLABORADOR	AUTOAVALIAÇÃO	PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AValiação DE COMPETÊNCIAS	AValiação GLOBAL	acompanhamento AVALIADOR
Carla Marisa Pereira Costa Marques			 15% 2,16	 20% 10,00	 65% 2,30	 1,82	



O histórico da autoavaliação acontece no caso de um ciclo contemplar vários períodos regulares de avaliação (semestral, trimestral ou outro) ou surgir uma avaliação extraordinária relativa a:

- Alteração de avaliador (chefia)
- Alteração de direção; área funcional; função
- Alteração de empresa
- Saída do colaborador do Grupo
- Renovação contratual
- Alteração do tipo de contrato individual de trabalho
- Conclusão do período experimental

O botão "histórico" dá visibilidade sobre todos os formulários de Autoavaliação relativos ao ciclo em questão.

Exemplo: Renovação contratual

COLABORADOR

Carla Mariana Pereira Costa Marques

AUTOAVALIAÇÃO

PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC

15%

2/16

SCORECARD INDIVIDUAL

20%

0/00

AValiação DE Competências

65%

2/30

AValiação GLOBAL

1,82

ACOMPANHAMENTO AVALIADOR

Indicadores

Cod.	Indicadores	Discordo	Concordo	Concordo Muito	Totalmente de Acordo
1	Tem os conhecimentos adequados ao exercício da função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tem experiência profissional adequada à função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Excede frequentemente os objetivos e as exigências da função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Desenvolve ações alinhadas com as melhores práticas do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Pode exercer funções mais qualificadas e de maior complexidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Pode exercer funções de maior responsabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>







Observações

Anexos

Selecionar arquivo...

adicionar

Após a avaliação final, o avaliador procede à avaliação de um conjunto de parâmetros relativos ao potencial do avaliado. O acesso a este nível de informação está condicionado aos avaliadores, à direção de Recursos Humanos e ao administrador do pelouro.

COLABORADOR	AUTOAVALIAÇÃO	PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO GLOBAL	ACOMPANHAMENTO AVALIADOR
Carla Mariana Pereira Costa Marques			 15% 2.16	 20% 0.00	 65% 2.30	1,82	

BSC (BSC - BSC) **SARCO** (T-4) **0,00%** **1,000** **INSUFICIENTE**

PERSPECTIVE	FINANCIAL	CUSTOMER	INTERNAL BUSINESS PROCESSES	LEARNING AND GROWTH
COEFFICIENT				
BSC (BSC - BSC)				
SARCO (T-4)				

OBJECTIVE						
PER.	%	INDEX	OBJECTIVE DESCRIPTION	COEFFICIENT	BSC (BSC - BSC)	SARCO (T-4)

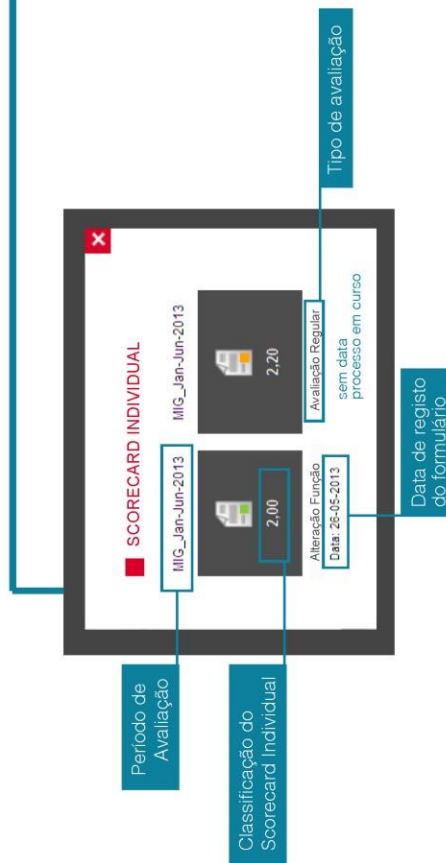
TOTAL

Ao aceder ao "Balanced Scorecard" abrirá um ficheiro *.pdf.

No "Balanced Scorecard (BSC)", pode visualizar os objetivos estratégicos da empresa em função de 4 perspectivas do negócio: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

Esta dimensão é estabelecida e monitorizada ao longo do ano pelos responsáveis pela elaboração e manutenção do BSC. Está parametrizada numa escala de 0% a 100% e é convertida para uma escala de 1 a 4 (de insuficiente a excelente).

COLABORADOR	AUTOAVALIAÇÃO	PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO GLOBAL	ACOMPANHAMENTO AVALIADOR
Carla Marisa Pereira Costa Marques			 15% 2.16	 20% 10.00	 65% 2.30	1.82	



O histórico relativo ao Scorecard Individual decorre de uma avaliação extraordinária relativa a:

Alteração de avaliador (chefia)
Alteração de direção, área funcional, função
Alteração de empresa

O botão "histórico" dá visibilidade sobre todos os formulários de Scorecard Individual relativos ao ciclo em questão.

A imagem apresentada, faz referência a um histórico que teve origem numa alteração de função.

Está disponível o formulário já finalizado relativo a esta alteração e o formulário ainda em curso, referente ao período de avaliação regular.

1 PRINCIPAIS ATIVIDADES / INICIATIVAS DESENVOLVIDAS

O avaliador deve sistematizar as principais atividades/iniciativas desenvolvidas ao longo do período em análise.

Deve considerar a autoavaliação do colaborador de forma a receber *inputs* de atividades/iniciativas desenvolvidas.

Exemplo: Foi disponibilizada na *intranet* a versão atualizada do processo relativo à gestão de formação.

2 INDICADORES DE PERFORMANCE

O avaliador deve fazer corresponder a cada um dos objetivos estabelecidos e/ou ações desenvolvidas ao longo do período em análise, indicadores de *performance* que sustentam, na sua opinião, os resultados alcançados.

Exemplo: Foi disponibilizada na *intranet* a versão atualizada do processo relativo à gestão de formação - versão disponibilizada no dia 30 de dezembro 2012.

3 PERFIL DE COMPETÊNCIAS

Consulte o Dicionário de Competências disponível no menu superior, no separador "Consulta", ou aceda à ajuda interativa clicando sobre o código da respetiva competência, no próprio formulário.

Os níveis de avaliação situam-se entre o "Insuficiente" e o "Excelente" e são cumulativos. Isto significa que o nível de avaliação superior pressupõe a verificação dos indicadores de desempenho dos níveis inferiores.

Cada competência contribui para a avaliação global das competências com uma ponderação distinta. A escala de avaliação apresenta 4 níveis de avaliação principal - Insuficiente (1); Adequado (2); Bom (3) e Excelente (4), e 3 níveis de avaliação de transição - entre os níveis "Insuficiente" e "Suficiente" (1.5), entre os níveis "Suficiente" e "Bom" (2.5); e entre os níveis "Bom" e "Excelente" (3.5).

A avaliação global de competências (objectivos qualitativos) é calculada em função do somatório de todas as avaliações ponderadas de cada uma das competências. Sempre que existirem dúvidas na avaliação entre dois níveis de avaliação principais deve optar pelo nível de avaliação de transição.

4 PONTOS FORTES

Proceder ao registo das características comportamentais, conhecimentos técnicos, *networking*, entre outros, suscetíveis de destacar o avaliado comparativamente aos outros elementos da organização.

5 EXPETATIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL

Durante a entrevista de avaliação devem ser abordadas as expetativas de evolução profissional do avaliado, procurando identificar:

1) outras áreas funcionais de interesse 2) o interesse em desenvolver uma carreira internacional; 3) evoluir hierarquicamente; 4) interesse em assegurar o desenvolvimento de atividades de maior complexidade e responsabilidade no exercício da função atual; entre outras.

Analise, em articulação direta com o avaliado, os aspetos mais relevantes que ajudem a clarificar as expetativas de evolução profissional do mesmo.

6 IDENTIFICAR NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Identificar áreas de formação suscetíveis de promover o desenvolvimento de competências do colaborador.

7 PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL

Deverá Identificar as áreas de gestão, técnicas e comportamentais a desenvolver por parte do avaliado.

Para cada área de melhoria pode ser proposto, um conjunto de atividades operacionais a desenvolver suscetíveis de desenvolver as competências em causa.

Exemplos: participar no desenvolvimento de um projeto transversal a todas as empresas do grupo; desenvolver a sua atividade profissional noutra geografia; questionar os clientes internos sobre as atividades futuras a desenvolver; trabalhar durante um certo período de tempo próximo de um titular de função com maior experiência profissional, entre outras.

Importa estabelecer prioridades para o desenvolvimento do plano de desenvolvimento.

COLABORADOR	AUTOAVALIAÇÃO	PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO GLOBAL	acompanhamento Avaliador
Carla Marisa Pereira Costa Marques			 15% 2,16	 20% 0,00	 65% 2,30	 1,82	

O histórico da avaliação de competências acontece no caso de um ciclo contemplar vários períodos regulares de avaliação (semestral, trimestral ou outro) ou surgir uma avaliação extraordinária relativa a:

- Alteração de avaliador (chefia)
- Alteração de direção; área funcional; função
- Alteração de empresa
- Saída do colaborador
- Renovação contratual
- Alteração do tipo de contrato individual de trabalho
- Conclusão do período experimental

O botão "histórico" dá visibilidade sobre todos os formulários de Avaliação de Competências relativos ao ciclo em questão.

Exemplo: Renovação contratual

Diagrama de uma tela de avaliação de competências. A tela exibe o título "AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS" em vermelho. Abaixo, há uma tabela com duas linhas de dados. A primeira linha mostra "MIG_Jan-Jun-2013" com uma classificação de "2,00". A segunda linha mostra "MIG_Jan-Jun-2013" com uma classificação de "2,20". À direita da tabela, há uma seção "Renovação Contratual" com a data "Data: 25-05-2013". No canto superior direito, há uma seção "Tipo de avaliação" com o texto "Avaliação Regular" e "sem data processo em curso". No canto inferior direito, há uma seção "Data de registro do formulário".

COLABORADOR	AUTOAVALIAÇÃO	PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO GLOBAL	acompanhamento Avaliador
Carla Marisa Pereira Costa Marques			 15% 2.16	 20% 10.00	 65% 2.30	 1.82	

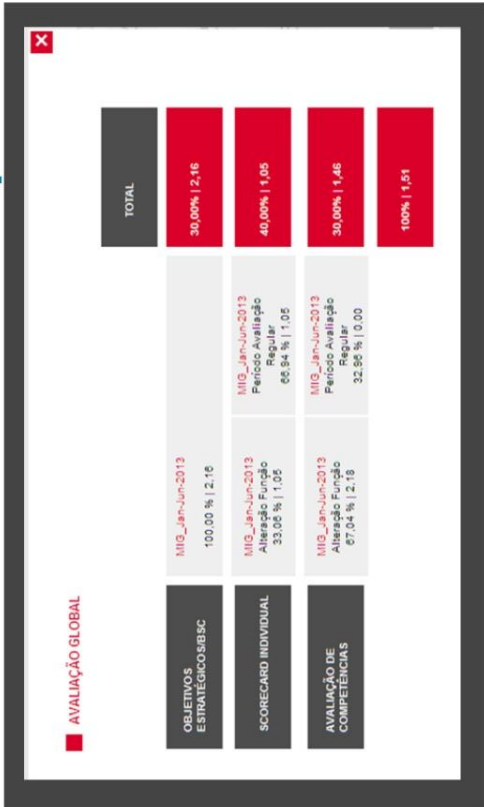
AVALIAÇÃO GLOBAL												
Dimensões de Avaliação	<table border="1"> <tr> <td>OBJETIVOS ESTRATÉGICOSBSC</td> <td>MIG_Jan-Jun-2013 100,00 % 2,16</td> <td>TOTAL</td> </tr> <tr> <td>SCORECARD INDIVIDUAL</td> <td>MIG_Jan-Jun-2013 Período Avaliação Regular 100,00 % 1,05</td> <td>25,00% 2,16</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</td> <td>MIG_Jan-Jun-2013 Período Avaliação Regular 100,00 % 2,20</td> <td>50,00% 2,20</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100% 1,90</td> </tr> </table>	OBJETIVOS ESTRATÉGICOSBSC	MIG_Jan-Jun-2013 100,00 % 2,16	TOTAL	SCORECARD INDIVIDUAL	MIG_Jan-Jun-2013 Período Avaliação Regular 100,00 % 1,05	25,00% 2,16	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	MIG_Jan-Jun-2013 Período Avaliação Regular 100,00 % 2,20	50,00% 2,20		100% 1,90
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOSBSC	MIG_Jan-Jun-2013 100,00 % 2,16	TOTAL									
	SCORECARD INDIVIDUAL	MIG_Jan-Jun-2013 Período Avaliação Regular 100,00 % 1,05	25,00% 2,16									
	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	MIG_Jan-Jun-2013 Período Avaliação Regular 100,00 % 2,20	50,00% 2,20									
		100% 1,90										

Para consultar a avaliação detalhada das três dimensões que compõem a avaliação global clique e aceda ao quadro informativo.

A avaliação global possibilita ter uma visão sobre a contribuição de cada dimensão de avaliação do sistema para a avaliação global de desempenho.

Período de avaliação	Período de avaliação	Período de avaliação
Natureza da avaliação	Natureza da avaliação	Natureza da avaliação
Ponderação do período para o cálculo da avaliação global	Ponderação do período para o cálculo da avaliação global	Ponderação do período para o cálculo da avaliação global
Nota atribuída ao período de avaliação	Nota atribuída ao período de avaliação	Nota atribuída ao período de avaliação
Ponderação da dimensão por grupo funcional	Ponderação da dimensão por grupo funcional	Ponderação da dimensão por grupo funcional
Nota atribuída ao período de avaliação	Nota atribuída ao período de avaliação	Nota atribuída ao período de avaliação
Somatório das ponderações	Somatório das ponderações	Somatório das ponderações
Nota final na escala de 1 a 4	Nota final na escala de 1 a 4	Nota final na escala de 1 a 4

COLABORADOR	AUTOAVALIAÇÃO	PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS /BSC	SCORECARD INDIVIDUAL	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO GLOBAL	ACOMPANHAMENTO AVALIADOR
Carla Mariana Pereira Costa Marques			15% 2,16	20% 0,00	65% 2,30	1,82	



As avaliações associadas a períodos de avaliação regulares (semestral, trimestral ou outro) e a momentos de avaliação extraordinários vinculativos (alteração de chefia, direção, área ou função) são contabilizados na avaliação global.

Assim, neste exemplo podemos verificar que para o período de avaliação de jan-jun 2013 ocorreu uma mudança de função antes do momento regular de avaliação. Como numa situação de mudança de função os objetivos individuais alteram, foi forçada uma avaliação das dimensões: Scorecard Individual e Avaliação de Competências, possibilitando a avaliação do contributo do colaborador naquela função e dando continuidade a um novo processo associado à nova função.

Para melhor se compreender o detalhe visível no quadro "Avaliação Global" importa recordar que o Scorecard Individual é estabelecido para a totalidade do ciclo (jan- dez) e a Avaliação de Competências para todos os períodos, neste caso semestrais. Assim, para análise do Scorecard Individual devemos ter em conta que pelo facto da mudança de função ocorrer em maio resulta numa ponderação de 33,05% (jan - mai) e 66,94% (mai-dez) para a avaliação regular.

Por sua vez, a Avaliação de Competências, decorrente da referida mudança resulta numa ponderação de 67, 04% (jan - mai) e 32,06% para a avaliação regular (mai - jun). Sempre que se realiza um momento de avaliação extraordinário a plataforma envia alertas indicando as datas de início e fim de cada um dos processos.

COLABORADOR

Carla Marisa Pereira Costa Marques

AUTOAVALIAÇÃO

PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS /BSC

15% / 2,16

SCORECARD INDIVIDUAL

20% / 0,00

AValiação DE Competências

65% / 2,30

AValiação GLOBAL

1,82

ACOMPANHAMENTO AVALIADOR

1º Trimestre

Mostrou disponibilidade para assegurar a logística de formação durante todos os fins de semana.

2º Trimestre

Prestou apoio à Gestão Internacional.

3º Trimestre

A equipa fechou o projeto da Academia de Competências contando com a digitalização de todos os certificados. colaboração não prevista nos seus objetivos.

4º Trimestre

Não cumpriu o prazo do objetivo por falta da aprovação da administração.

Observações

Negociar data para realização da Entrevista de Avaliação uma semana antes de iniciar o prazo.

Anexos

Selecionar arquivo.

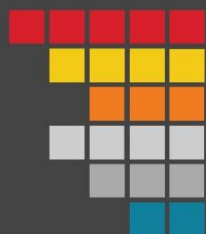
selecao_nao_aprovacao_administracao.gif (56,00Kb)

Este formulário permite-lhe registar informação relevante no âmbito do processo de acompanhamento do desempenho do colaborador ao longo do ano.

Depois de gravada, esta informação pode ser visualizada pelo próprio avaliado.

ANEXO II

DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIA

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS | OR

Aprende e analisa as oportunidades que a dinâmica organizacional e de negócios oferece, tendo em vista a melhoria contínua do seu desempenho e/ou da sua equipa. Estabelece objetivos concretos e ambiciosos para a sua área de responsabilidade, zelando pelo cumprimento dos parâmetros de qualidade e orçamento. Estabelece prioridades e empreende ações de melhoria orientadas para as metas estabelecidas.

INDICADORES DE DESEMPENHO

AVALIAÇÃO

EXCELENTE

- É proativo na recolha e análise de informação sobre as melhores práticas de mercado e aplica-as de forma adequada ao trabalho que desenvolve.
- Desenvolve estratégias para solucionar problemas de grande complexidade. Assume riscos de forma controlada para atingir os resultados que lhe são fixados.
- Excede, frequentemente, os resultados previstos a alcançar em função dos seus objetivos, ultrapassando muitas vezes obstáculos de grande complexidade.

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

BOM

- Atua proativamente face aos objetivos estabelecidos, define/propõe metas desafiantes e realizáveis atingindo sempre os seus objetivos.
- Revela sentido de orientação ao longo do tempo em função dos resultados intermédios alcançados. Reformula e desenvolve ações orientadas para os resultados.
- Conhece, compreende e monitoriza a evolução dos objetivos individuais e da equipa. Mede a sua eficácia através dos resultados que atinge. Não abandona os seus objetivos, ultrapassando obstáculos complexos.

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

ADEQUADO

- Executa as tarefas que lhe são solicitadas e normalmente cumpre os prazos. Elimina e reformula atividades de pouco valor acrescentado.
- Reconhece a importância da orientação e avaliação dos resultados das atividades que desenvolve, bem como da sua área de responsabilidade ou da função que ocupa, e persiste com determinação na execução das suas atividades até à sua conclusão.
- Age com sentido de importância e urgência para responder aos Clientes.

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

INSUFICIENTE

- Não desenvolve a sua atividade em função de planos de gestão por objetivos e na maior parte das vezes não cumpre prazos. Não foca os objetivos estabelecidos.
- Não age com sentido de importância e urgência para responder aos Clientes e tende a abandonar as tarefas quando confrontado com dificuldades.
- Tem dificuldade em identificar ações corretivas e de melhoria a desenvolver.

COMPETÊNCIA

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE/QUALIDADE DE SERVIÇO | OC

Escuta de forma ativa e está orientado para a satisfação das necessidades dos clientes (internos e externos), assente numa relação de empatia, respeito e disponibilidade, como forma de antecipar necessidades futuras e garantir a eficiência interna, essencial à prestação de um serviço de qualidade. Foca as necessidades e expectativas dos clientes desenvolvendo ações conducentes à criação de valor, conquista e fidelização. Supera as expectativas dos clientes.

INDICADORES DE DESEMPENHO

AValiação

EXCELENTE	
<ul style="list-style-type: none"> Utiliza um padrão de referência exigente no exercício da sua função, controlando a sua eficácia. Mantém um comportamento proativo e de profundo conhecimento das necessidades e objetivos dos Clientes promovendo relações de confiança. Antecipa, com alguma frequência, necessidades futuras e os serviços prestados são frequentemente elogiados pelos seus destinatários. Avalia as reclamações apresentadas e cumpre sempre com os prazos de resposta. 	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
BOM	
<ul style="list-style-type: none"> Orienta-se proativamente para a satisfação das necessidades dos clientes, estimulando os seus colegas. Apresenta sugestões e exerce a sua atividade no sentido de melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido. Discute opções/cenários com o objetivo de definir soluções alternativas capazes de melhorar os resultados a alcançar. Questiona para melhor identificar/caracterizar as necessidades dos clientes, demonstrando total disponibilidade para a relação com os mesmos. Avalia as reclamações apresentadas e cumpre, quase sempre, com os prazos de resposta. 	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
ADEQUADO	
<ul style="list-style-type: none"> Contribui para cativar novos clientes, apresentando novos métodos de trabalho e de organização. Mantém, com os clientes, uma relação aceitável de colaboração e manifesta disponibilidade. Procura desenvolver o seu trabalho centrando-se nas necessidades dos clientes. Recolhe e analisa informação sobre as necessidades e nível de satisfação dos clientes. Avalia as reclamações apresentadas e cumpre, normalmente, com os prazos de resposta. 	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
INSUFICIENTE	
<ul style="list-style-type: none"> Nem sempre assegura uma resposta adequada às solicitações dos clientes, ignorando as expectativas dos seus interlocutores. Não avalia as necessidades dos seus clientes nem tem uma boa percepção sobre os seus níveis de necessidade e satisfação. Não assume a responsabilidade pela resolução dos problemas dos clientes, apesar de ter condições para a assumir. Não mantém com os clientes uma relação estável de colaboração. Centra-se nos seus objetivos e pontos de vista. 	



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS - 3 de 13

CO

COMPETÊNCIA

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL | CO

Desenvolve relações interpessoais e promove a colaboração e cooperação entre as pessoas/áreas funcionais, visando a melhoria contínua, a convergência e empenho de todos na prossecução dos objetivos globais da empresa. Assume e promove os princípios, valores e políticas da empresa, atuando em conformidade no seu dia-a-dia.

INDICADORES DE DESEMPENHO

AValiação

<ul style="list-style-type: none">Assume riscos em função dos valores da empresa.Mantém-se informado acerca das iniciativas e assuntos desenvolvidos na empresa e promove a sua divulgação internamente.Age proativamente para aproximar a sua área das demais, estimulando uma atuação integrada e de colaboração mútua.	EXCELENTE
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none">Está atento ao que se passa nas restantes áreas da empresa. Recolhe <i>feedback</i> para melhorar de forma contínua.Atua alinhado com as políticas, processos, procedimentos e normas da empresa.Está focado em assuntos importantes e com forte impacto na criação de valor, promovendo a coordenação com diferentes áreas.	BOM
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none">Focaliza as atividades a desenvolver no âmbito do seu perímetro de responsabilidade. Percebe o impacto que as suas ações e/ou decisões geram nos outros.Assume a responsabilidade pelos objetivos e prazos estabelecidos, procurando envolver terceiros, sempre que necessário.Estabelece contactos com as outras áreas da empresa sempre que necessário.	ADEQUADO
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none">Nem sempre utiliza os recursos da empresa de acordo com os fins a que se destinam.Tem uma postura competitiva ou territorial em relação a outras áreas da empresa e nem sempre usa os canais de comunicação adequados para estabelecer relação.A sua relação com outras áreas é esporádica e excepcional e só se estabelece quando é inevitável.	INSUFICIENTE



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
RESULTADOS E DESEMPENHO

DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS - 4 de 13

MI

COMPETÊNCIA

ABERTURA PARA A MUDANÇA/INOVAÇÃO | MI

Apresenta soluções de melhoria dos processos/métodos de trabalho e empenha-se na sua implementação. Manifesta comportamentos orientados para a conceção, seleção, planeamento e/ou implementação de novas soluções. Cria e/ou promove novas ideias, alternativas e soluções com impacto na criação de valor. Revela facilidade de adaptação a novas situações/contextos.

INDICADORES DE DESEMPENHO

AValiação

- Preocupa-se em desenvolver a sua ação em função da necessidade de inovar e diferenciar. É capaz de liderar e implementar mudanças estruturais de elevado impacto na empresa.
- Cria e promove uma cultura de mudança. Demonstra um espírito empreendedor, com um elevado sentido crítico e construtivo. Antecipa e prevê cenários de mudança, apresentando novas propostas de atuação.
- Demonstra flexibilidade e resistência às adversidades. Desenvolve uma nova perspetiva e explora diferentes opções/cenários antes de atuar.

EXCELENTE

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

- Sente-se confortável em ambientes de mudança e está consciente dos riscos que corre. Normalmente mantém uma atitude persistente e confiante, quando confrontado com a necessidade de ultrapassar adversidades e obstáculos.
- Quando a mudança é necessária, atua proativamente e com sentido de responsabilidade como agente de mudança, desafiando o *status quo* (estado atual das coisas).
- É receptivo a novas ideias e abordagens questionando-as de forma construtiva. Contribui de forma efetiva para a implementação de soluções criativas e inovadoras.

BOM

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

- Compreende e aceita a necessidade de empreender mudanças, participando ativamente na implementação e adoção de novas soluções. Desenvolve, pontualmente, mudanças na sua área de trabalho.
- Apresenta, com alguma regularidade, propostas para inovar e desenvolver novas soluções, mas manifesta dificuldades na sua implementação.
- Nem sempre opta por implementar as soluções mais eficazes.

ADEQUADO

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

- É pouco receptivo à mudança. Tem dificuldade em compreender a necessidade de alterar objetivos e formas de atuação em contextos de mudança e atua, essencialmente, em função de práticas convencionais.
- Tem dificuldade em valorizar ideias originais e inovadoras, preferindo abordagens testadas e garantidas. Necessita de uma forte orientação para questionar o "como fazemos hoje".
- Procura sempre respostas convencionais para resolver problemas. Apresenta uma fraca predisposição para assumir riscos controlados. Não antecipa, nem demonstra ter uma atitude orientada para melhorar as atividades que desempenha no exercício da sua função.

INSUFICIENTE

COMPETÊNCIA

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E PARA AS MELHORES PRÁTICAS | MP

Demonstra uma compreensão global do negócio, conhece o funcionamento interno da empresa e o seu contexto. Conhece a envolvente económico-financeira, jurídica, social e política que pode afetar a *performance* da empresa e/ou provoca alterações da sua área de responsabilidade. Faz *benchmarking* de forma a implementar e desenvolver as melhores práticas na empresa, ultrapassando adversidades relacionadas com a natureza dos negócios e a dinâmica dos mercados.

INDICADORES DE DESEMPENHO

- Examina constantemente o mercado, em relação a novas tendências, oportunidades e inovações, que possam ser relevantes para desenvolver a sua atividade.
- Conhece profundamente o negócio e faz um esforço permanente para se manter atualizado. Adapta ou desenvolve melhores práticas com o objetivo de criar vantagens competitivas.
- Promove o desenvolvimento da sua ação em função das novas tendências de evolução do mercado.

AValiação

EXCELENTE

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

BOM

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

ADEQUADO

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

INSUFICIENTE

- Mantém-se focado nas políticas, processos, procedimentos e práticas já existentes e limita-se a gerir de forma minimamente adequada os recursos disponíveis.
- Conhece pouco sobre os mercados em que a empresa atua, quem são os seus principais Clientes, fornecedores e concorrentes.
- Não tem uma visão externa sobre as melhores práticas na sua área de atuação e para o negócio em geral.
- Desconhece as particularidades e as principais características de funcionamento dos principais concorrentes que operam no mercado.

COMPETÊNCIA

GESTÃO DE RECURSOS | GR

Promove adequadamente a utilização de recursos materiais, financeiros e humanos em função de um plano de ação, assegurando a sua rentabilização, de forma a maximizar os resultados e o cumprimento dos seus objetivos. Promove o desenvolvimento de sinergias.

INDICADORES DE DESEMPENHO

- Promove a afetação dos recursos disponíveis de forma a alavancar resultados de excelência ao acionista.
- Alcança níveis elevados de produtividade. Abdica dos seus interesses perante interesses comuns de maior valor.
- Atendendo aos recursos disponíveis, consegue alcançar, simultaneamente, bons resultados aos níveis da criação de valor económico, financeiro, social, emocional e psicológico.

- Promove processos de racionalização de recursos e propõe a adoção de novos métodos de trabalho com esse objetivo.
- Alcança economias de recursos afeitas à atividade sem comprometer a qualidade dos resultados alcançados.
- Promove a utilização de práticas no seu quotidiano, junto das pessoas que consegue influenciar, conducentes à melhor gestão dos recursos disponíveis.

- Rentabiliza os recursos que tem disponíveis de forma a cumprir com os objetivos estabelecidos.
- Alcança níveis aceitáveis de produtividade.
- Apresenta propostas de atuação que contribuem para melhorar a produtividade da empresa.

- Os recursos são utilizados de forma pouco organizada e os resultados previstos não são alcançados. Não cumpre o plano de meios e orçamento.
- Não tem uma boa percepção sobre a quantidade e qualidade dos recursos de que dispõe.

AVALIAÇÃO

EXCELENTE

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

BOM

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

ADEQUADO

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

INSUFICIENTE

COMPETÊNCIA

NEGOCIAÇÃO / PERSUAÇÃO | NP

Estabelece consensos entre as partes visando o alcance dos objetivos estabelecidos. Demonstra capacidade de persuasão através da apresentação de vantagens e argumentos lógicos, identificando benefícios para as partes envolvidas.

INDICADORES DE DESEMPENHO

	EXCELENTE	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Consegue que os outros adiram aos seus objetivos e atuem de acordo com as suas ideias com muita facilidade. Supera circunstâncias inesperadas e adversas com assertividade. É capaz de estabelecer parcerias e promover o envolvimento dos seus parceiros na persecução dos objetivos. Procura oportunidades para estabelecer novos acordos e consensos. 		
	BOM	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Consegue que os outros adiram facilmente aos seus objetivos e atuem de acordo com as suas ideias. Identifica necessidades e planeia a negociação. Identifica áreas de interesse comum e consegue chegar a um acordo de benefício mútuo, numa ótica de "ganhar-ganhar". 		
	ADEQUADO	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Consegue que os outros adiram aos seus objetivos e interesses e atuem de acordo com as suas ideias de forma adequada. Escuta e demonstra flexibilidade, enquanto influencia os outros de forma positiva, para atingir os objetivos estipulados ou resolver problemas. Obtém a concordância dos outros para atingir os objetivos estipulados ou resolver problemas. 		
	INSUFICIENTE	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Tem dificuldades em estabelecer acordos. Tem dificuldades em convencer os outros. Apresenta uma fraca capacidade de gerar influência sobre os outros. 		

COMPETÊNCIA

TRABALHO EM EQUIPA / COOPERAÇÃO E RELACIONAMENTO | TE

Promove a responsabilidade solidária face aos objetivos e à partilha de recursos, visando o alcance de objetivos comuns. Estabelece, desenvolve e mantém relações de trabalho que promovam a colaboração e cooperação entre as pessoas/áreas funcionais, promovendo um bom ambiente de trabalho.

INDICADORES DE DESEMPENHO

- Coopera e colabora ativamente com os elementos da sua equipa e de outras equipas, manifestando disponibilidade sempre que solicitado, de forma a facilitar o alcance de objetivos comuns.
- Transmite a sua opinião sem receios, sem deixar de reconhecer e respeitar as diferenças individuais e interagir positivamente com os outros.
- Estabelece excelentes relações de trabalho, promovendo ativamente um ambiente de cooperação e espírito de equipa.

- Contribui para a manutenção da coesão interna da equipa.
- Facilita a obtenção de consensos, utilizando as técnicas de negociação (sabe escutar, argumentar, propor e acordar).
- Estabelece boas relações de trabalho e cria um bom clima na equipa.

- Atua em conformidade com o acordado, ainda que possa não concordar.
- Estabelece relações de trabalho satisfatórias.
- Apresenta sugestões e promove iniciativas que facilitem a execução do trabalho em equipa.

- Tem uma atitude apática em relação ao trabalho, não desenvolvendo comportamentos que promovam a cooperação e relacionamento com a equipa.
- Não estabelece relações de trabalho satisfatórias.
- Está na origem, ou contribui, para a manifestação e desenvolvimento de conflitos dentro da equipa.

AValiação

EXCELENTE

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

BOM

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

ADEQUADO

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

INSUFICIENTE

COMPETÊNCIA

SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO | ST

Desenvolve, diariamente, comportamentos orientados para a implementação e/ou cumprimento das regras e normas estabelecidas no domínio da segurança e saúde no trabalho, de acordo com a legislação existente e a regulamentação interna em vigor.

INDICADORES DE DESEMPENHO

AVALIAÇÃO

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecipa potenciais problemas e propõe a criação de mecanismos/medidas de resposta adequados. ▪ Responde de forma imediata, expedita e adequada aos problemas que possam surgir perante situações de perigo ou imprevistos. ▪ Contribui de forma proativa para a inexistência de não conformidades, acidentes ou doenças profissionais. 	EXCELENTE
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica, com precisão, situações anómalas e apresenta propostas de melhoria. ▪ Não há registo de qualquer não conformidade em que esteja envolvido. ▪ Não existem acidentes. 	BOM
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está atento aos comportamentos e às atitudes manifestadas pelos colegas, propondo, no caso de ter esse conhecimento, a adoção de uma conduta alinhada com as boas práticas e as recomendações em vigor. ▪ É rigoroso no cumprimento e/ou controlo do cumprimento das normas e procedimentos de segurança. ▪ As não conformidades em que esteve envolvido não são significativas. <p>Os acidentes em que esteve envolvido não são graves.</p>	ADEQUADO
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não cumpre e não faz cumprir os regulamentos, processos e procedimentos de segurança e saúde estabelecidos na empresa e é responsável por não conformidades identificadas internamente ou por auditorias externas. ▪ É responsável por não conformidades, algumas das quais graves, que podem ter uma relação potencialmente direta com a ocorrência de acidentes e doenças profissionais. ▪ Originou acidentes graves. 	INSUFICIENTE
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO

COMPETÊNCIA

RIGOR / FIABILIDADE | RF

Identifica e avalia as situações/problemas em função da melhor informação disponível. Apresenta precisão e rigor no trabalho realizado.

INDICADORES DE DESEMPENHO

AValiação

EXCELENTE

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

- O trabalho apresentado excede, quase sempre, as expectativas.
- O trabalho desenvolvido apresenta um nível de qualidade e rigor excepcional.
- Desenvolve ações que corrigem e previnem potenciais problemas futuros com elevada fiabilidade.

BOM

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

- Apresenta sugestões de melhoria em relação aos procedimentos de controlo.
- É proativo na resolução das anomalias identificadas e o trabalho não precisa de ser revisto.
- Apresenta sugestões aos seus interlocutores de forma a minimizar a ocorrência de erros.

ADEQUADO

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

- Cumpre com os procedimentos de controlo estabelecidos.
- O trabalho apresentado cumpre com as expectativas.
- O trabalho, normalmente, não requer uma revisão.

INSUFICIENTE

- O trabalho realizado requer, frequentemente, um controlo direto.
- O trabalho realizado requer, normalmente, revisão.
- Não cumpre os procedimentos de controlo definidos.

COMPETÊNCIA

FLEXIBILIDADE / POLIVALÊNCIA | FP

Adapta-se às mudanças e às novas exigências funcionais adequando de forma eficaz e eficiente o seu nível de resposta a novos contextos, situações ou informações.

INDICADORES DE DESEMPENHO

AVALIAÇÃO

<ul style="list-style-type: none"> Muito facilmente se adapta às mudanças e às novas exigências funcionais que lhe são colocadas. Apresenta uma grande flexibilidade. Revela segurança e confiança no exercício das novas funções requeridas. Em contextos e cenários de mudança acentuada, apresenta um excelente nível na adequação das suas respostas. 	EXCELENTE
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Responde com prontidão, entusiasmo e rapidez aos novos desafios que lhe são propostos. Disponibiliza-se, mesmo sem ser solicitado, a participar em projetos não planeados. Desenvolve uma diversidade de tarefas que requerem conhecimentos e competências muito diferenciadas. Apresenta uma grande flexibilidade quando confrontado com desafios, adaptando-se e reajustando-se às exigências. 	BOM
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Procura ajustar o seu nível de resposta às novas condições que lhe são impostas. Demonstra disponibilidade e interesse na realização de novas tarefas e em participar em projetos extra-planeamento. É flexível face a situações diferentes daquelas a que normalmente está exposto. 	ADEQUADO
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Demonstra grande resistência à possibilidade de assegurar outras atividades, ainda que complementares às funções que atualmente ocupa. Não demonstra interesse e revela dificuldade em se adaptar a novos desafios em contextos de mudança. Ainda que de forma temporária e solicitado pela sua chefia, não manifesta disponibilidade nem interesse em assegurar outras atividades. 	INSUFICIENTE

COMPETÊNCIA

LIDERANÇA / COORDENAÇÃO DE EQUIPAS | LE

Desenvolve comportamentos orientados para a gestão das pessoas, motivando-as e envolvendo-as, definindo objetivos, visando a obtenção de resultados e o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. Identifica as necessidades de desenvolvimento, as capacidades e potencialidades da equipa e promove a melhoria do seu desempenho. Delega e promove autonomia nos seus colaboradores.

INDICADORES DE DESEMPENHO

AVALIAÇÃO

EXCELENTE

- Decide e atua em situações de ambiguidade ou risco. Face às exigências que coloca é sempre o primeiro a dar o "exemplo".
- Clarifica objetivos e missões identificando o que é importante para o sucesso do trabalho da equipa.
- Promove um clima de motivação e cooperação entre os membros da equipa. Reconhece os bons desempenhos e desenvolve práticas de gestão para incentivar a equipa.

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

BOM

- Utiliza as potencialidades técnicas e/ou de gestão da equipa, rentabilizando-as como um valor acrescentado para o seu desenvolvimento. Incentiva a equipa com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos (delegação de missões/tarefas, acompanhamento e *coaching*).
- Desenvolve ações com o objetivo de incrementar a eficácia e a estima dos membros da sua equipa. Preocupa-se em avaliar o trabalho das pessoas com objetividade e justiça.

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

ADEQUADO

- Procura informação e partilha-a com a equipa, no sentido de atingir os objetivos estabelecidos. Fala com a equipa sobre os valores da empresa.
- Procura obter e dar *feedback* no sentido de corrigir e melhorar a *performance* da equipa e do próprio. Ocasionalmente, manifesta disponibilidade para corrigir e exemplificar.
- Em situações de conflito, tende a tratar os elementos da equipa de forma equitativa e com sentido de justiça.

NÍVEL DE TRANSIÇÃO

INSUFICIENTE

- O clima de motivação e cooperação na equipa é negativo. Não divulga diretrizes à equipa no sentido de motivar e mobilizar as pessoas para os objetivos estabelecidos.
- A sua forma de atuação não promove o desenvolvimento de competências dos elementos da equipa. Não estimula o potencial dos colaboradores da sua equipa.
- Não proporciona as condições mínimas necessárias para promover a autonomia dos elementos da equipa. Raramente partilha os seus conhecimentos e experiência.

COMPETÊNCIA

ORGANIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO | OT

Compreende as necessidades e os ganhos associados à organização das condições de trabalho. Desenvolve atitudes e manifesta comportamentos alinhados com as boas práticas e procedimentos estabelecidos, contribuindo para a manutenção do posto de trabalho limpo e arrumado.

INDICADORES DE DESEMPENHO

AVALIAÇÃO

<ul style="list-style-type: none"> Sugere a redefinição das boas práticas e procedimentos relativos à organização do posto de trabalho, sistemática e autonomamente. Atua de acordo com os procedimentos e as práticas em vigor, atuando como agente difusor das mesmas. Promove a mudança e influencia os outros através de resultados visíveis. 	EXCELENTE
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Aplica as práticas e procedimentos estabelecidos sem supervisão. Desenvolve ativa e continuamente o conceito de posto de trabalho visual e organizado. Participa na redefinição das boas práticas. 	BOM
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Reconhece a importância das boas práticas, desenvolvendo ações que promovem a eficiência e a produtividade. Mantém o seu posto de trabalho limpo e arrumado, garantindo que este se encontra em condições de utilização imediata, incluindo tarefas de limpeza e de manutenção básica dos equipamentos. Está atento à acumulação de desperdícios, materiais, ferramentas e equipamentos não necessários no posto de trabalho, sem necessidade de supervisão. 	ADEQUADO
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Não cumpre nem faz cumprir as boas práticas e procedimentos estabelecidos. Demonstra descuido com os recursos colocados à sua disposição pela empresa, necessitando de supervisão para que esse cuidado seja garantido. Resiste, não reconhece ou recusa desenvolver comportamentos e práticas operacionais orientadas para o cumprimento dos procedimentos estabelecidos. 	INSUFICIENTE
	NÍVEL DE TRANSIÇÃO

ANEXO III

FICHEIRO DE SUPORTE AO *BALANCED SCORECARD*

INSERIR NOME DA EMPRESA	
-------------------------	--

VERSÃO	DATA
Insirir versão (I, II, III, VI)	Insirir data (01.02.2013)

BSC (0% - 100%)	SARD (1 - 4)
0,00%	1,00
INSUFICIENTE	

Preencha o campo "COEFFICIENT" das várias perspectivas com valores entre 0% e 100%.
A soma dos coeficientes das quatro perspectivas deverá totalizar 100%.

PERSPECTIVE	FINANCIAL	CUSTOMER	INTERNAL BUSINESS PROCESSES	LEARNING AND GROWTH
COEFFICIENT				
BSC (0%-100%)				
SARD (1 - 4)				

PREENCHIMENTO DE CAMPOS

Os campos a branco são de preenchimento obrigatório.

INSERIR OBJETIVO

Selecione a perspectiva à qual quer inserir um objetivo e clique no botão "OBJ +". A soma dos coeficientes dos objetivos da determinada perspectiva tem de totalizar 100%.

INSERIR INDICADOR

Selecione o objetivo ao qual quer inserir um indicador e clique no botão "KPI +". A soma dos coeficientes dos indicadores de determinado objetivo tem de totalizar 100%.







APAGAR OBJETIVO / INDICADOR
Selecione objetivo ou indicador e clique no botão de apagar (cruz vermelha).

POSIÇÃO OBJETIVO / INDICADOR

Podrá alterar a ordenação dos objetivos e indicadores que inseriu, selecione o item e clique nas setas de posição.

CALCULAR INFORMAÇÃO DA TABELA SUPERIOR

De forma a atualizar os cálculos da tabela superior, clique no botão "fx", disponível na célula B18.

PER.	OBJECTIVE	KPI												
		INDEX	OBJECTIVE DESCRIPTION			COEFFICIENT	BSC (0%-100%)	SAND (1 - 4)	KPI DESCRIPTION			COEFFICIENT	GOAL	OUTCOME
 FINANCIAL		0%												
 CUSTOMER		0%												

ANEXO IV

FICHEIRO DE SUPORTE AO *SCORECARD INDIVIDUAL*

PORTFÓLIO DE OBJETIVOS		2013
DATA		
EMPRESA		MTC
DIREÇÃO		Recursos Humanos
ÁREA		

DIRETRES/STRATEGIAS	
A1	Desenvolver políticas e práticas de gestão interfuncional, garantindo a sua efetiva aplicação em cada uma das programáticas.
A2	Desenvolver políticas, otimizar processos e procedimentos de gestão administrativa.
A3	Garantir o funcionamento de um sistema que atenda o regime e controle de autômatas e parâmetros.
A4	Promover a política de desenvolvimento de competências.
A5	Implementar um sistema de gestão de desempenho.
A6	Desenvolver e promover a comunicação interna.
A7	Promover a política de responsabilidade social.
A8	Aumentar o nível de serviço relacionado com o atendimento ao cliente.
A9	Manter e desenvolver os principais processos-chave.
A10	Implementar programas e aplicações informáticas que suportem os principais processos.

Preencha o objetivo. Para adicionar um indicador ao mesmo, selecione a célula "descrição" e clique "TND". Trá surgir uma nova linha para o indicador. Poderá alterar o posicionamento do objetivo e dos indicadores clicando nas setas disponíveis no topo. Para apagar selecione o item e clique no ícone de eliminar "cruz".

Nº	DIRET. ESTRAT.	OE /BSC	OBJETIVOS										PLANO DE INCENTIVOS E RECURSOS			
			DESCRIÇÃO	TPC	OBJ. IND.	AVALIADOR(S)	INDICADOR	PRazo (dd-mm-aa)	META	FONTE DE RESULTADOS	RESPONSÁVEL PELO REGISTO	ESCALA	HUMANOS	FINANCEIROS		